

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti výrobního podniku
Analysis of Competitiveness of a Manufacturing Company

Student: Bc. Monika Galaczová
Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Monika Galaczová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza konkurenceschopnosti výrobního podniku**
Analysis of Competitiveness of a Manufacturing Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska analýzy konkurenceschopnosti podniku
 3. Charakteristika vybraného podniku
 4. Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku
 5. Shrnutí a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.
KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed. Harlow: Pearson, 2014. ISBN 978-0-273-78699-3.
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

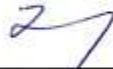
Vedoucí diplomové práce: **Dr. Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně s využitím uvedených zdrojů. Přílohy č. 1 a 2 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 26. 4. 2019

A handwritten signature in blue ink, reading "Monika Galaczová", written over a horizontal dotted line.

Bc. Monika Galaczová

Poděkování

Ráda bych poděkovala za připomínky, cenné rady a vedení diplomové práce Dr. Ing. Zuzaně Čvančarové. Dále bych ráda poděkovala společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. za projevenou spolupráci a poskytnutí interních informací pro vypracování praktické části práce, zejména pak Ing. Karolíně Slepické za vhodné rady a připomínky. Další poděkování patří mým rodičům za podporu během celého studia

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Teoretická východiska analýzy konkurenceschopnosti podniku	9
2.1	<i>Vymezení základních pojmů</i>	9
2.1.1	Podnik	9
2.1.2	Podstata podnikání.....	10
2.1.3	Pojetí konkurence.....	10
2.1.4	Pojem konkurenceschopnost	12
2.1.5	Konkurenční výhoda	13
2.2	<i>Okolí podniku.....</i>	16
2.2.1	Vnitřní okolí podniku	17
2.2.2	Vnější okolí.....	18
2.3	<i>Vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti.....</i>	22
2.3.1	Analýza vnitřních zdrojů	22
2.3.2	Finanční analýza.....	23
2.3.3	PESTE analýza	28
2.3.4	Porterův model pěti konkurenčních sil	32
2.3.5	Spider analýza.....	36
2.3.6	SWOT analýza	37
3	Charakteristika vybraného podniku	40
3.1	<i>O společnosti</i>	40
3.2	<i>Strategie, cíle, vize a principy</i>	42
3.3	<i>Hlavní předmět činnosti.....</i>	42
3.4	<i>Organizační struktura.....</i>	43
3.5	<i>Ekonomická charakteristika podniku</i>	44
4	Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku	46
4.1	<i>Analýza vnitřních zdrojů</i>	46
4.1.1	Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	46
4.1.2	Faktory vědecko–technologického rozvoje a výroby	47
4.1.3	Faktory finanční a rozpočtové	49
4.2	<i>Finanční analýza.....</i>	50
4.2.1	Ukazatele likvidity.....	50
4.2.2	Ukazatele rentability.....	51

4.2.3	Ukazatele aktivity	52
4.2.4	Ukazatele zadluženosti	54
4.3	<i>PESTE analýza</i>	56
4.3.1	Politicko-legislativní prostředí	56
4.3.2	Ekonomické prostředí.....	58
4.3.3	Sociální prostředí	63
4.3.4	Technologické prostředí	64
4.3.5	Ekologické prostředí	65
4.4	<i>Porterův model pěti konkurenčních sil</i>	66
4.4.1	Odběratelé.....	66
4.4.2	Dodavatelé.....	69
4.4.3	Stávající konkurence.....	70
4.4.4	Nová konkurence.....	73
4.4.5	Substituty.....	75
4.5	<i>Spider analýza</i>	77
4.5.1	Charakteristika odvětví.....	77
4.5.2	Spider analýza pro srovnání s odvětvím	78
4.6	<i>SWOT analýza</i>	82
5	Shrnutí a doporučení	89
5.1	<i>Shrnutí výsledků</i>	89
5.2	<i>Návrhy a opatření</i>	92
6	Závěr	101
	Seznam literatury	103
	Seznam zkratk	106
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Současné rychle se měnící podnikatelské prostředí přináší firmám spoustu nových příležitostí, které je mohou pozdvihnout, ale také hrozeb, jež je mohou naopak potopit. Je proto potřeba, aby se podnik, jenž chce být úspěšný, snažil neustále zjišťovat informace o nových technologiích, inovacích a dalších významných převratech na trhu, taktéž aby soustavně analyzoval jak současnou konkurenci, tak konkurenci potenciální a v neposlední řadě dokázal vyhovět požadavkům zákazníka. Také je nezbytně nutné, aby společnosti uměly vyždvihnout a udržet si své silné stránky a naopak omezit slabiny, které snižují výkon. V nynější době je v České republice velké množství firem, které navzájem představují konkurenci, a proto je pro podniky důležité nalézt si vlastní konkurenční výhodu, která je odlišuje.

Cílem diplomové práce je analýza konkurenceschopnosti výrobního podniku STEELTEC CZ, s. r. o. využitím vybraných metod analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě výsledků analýzy vnitřního prostředí, PESTE analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, Spider analýzy a SWOT analýzy budou následně navrženy opatření směřující ke zlepšení stávající pozice a konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Práce je rozdělena do šesti kapitol, přičemž první je úvod. Dále se jedná o část teoretickou zahrnující poznatky a metody pro praktickou analýzu. Třetí kapitola představuje charakteristiku analyzovaného podniku, kde jsou uvedeny základní informace, předmět činnosti, organizační struktura a základní ekonomická charakteristika firmy.

Ve čtvrté kapitole je provedena praktická analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku na základně teoretických poznatků z předešlé části. V první řadě je popsáno vnitřní prostředí podniku zahrnující také finanční analýzu, pomocí které je zhodnocena celková finanční situace společnosti využitím poměrových ukazatelů. Popis vnějšího prostředí je proveden za pomoci PESTE analýzy a následuje Porterův model pěti konkurenčních sil. V dalším kroku je provedena Spider analýza pro komparaci podniku s odvětvovým průměrem. V samotném závěru praktické části práce je využito SWOT analýzy, ve které jsou shrnuty poznatky z předešlých metod.

Součástí páté kapitoly je závěrečné ucelené shrnutí poznatků z praktické části a následné vyhotovení návrhu a doporučení na zlepšení stávající situace, tedy zvýšení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku. Poslední část práce je věnována závěru.

2 Teoretická východiska analýzy konkurenceschopnosti podniku

Následující kapitola je zaměřena na vymezení teoretických poznatků a základních pojmů týkajících se analýzy konkurenceschopnosti. Následně jsou uvedeny a popsány vybrané metody, pomocí kterých je určená problematika řešena. Přesněji se jedná o vnitřní analýzu zahrnující finanční analýzu, PESTE analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, Spider analýzu a SWOT analýzu.

2.1 Vymezení základních pojmů

V první podkapitole práce jsou vymezeny základní pojmy, týkající se posouzení konkurenceschopnosti podniku. Účelem je zejména lepší pochopení dané problematiky. Mezi tyto základní pojmy se řadí zejména podnik a podnikání, dále konkurence a s ní spojená konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a strategie.

2.1.1 Podnik

Pojem týkající se podniku lze vymežit mnohými definicemi, které se odlišují zejména postojem autora k danému tématu. Obecně lze však uvést, že podnik vystupuje jako subjekt, ve kterém dochází k transformaci vstupů na výstupy.

Autoři Dvořáček a Slunčík (2012) ve své publikaci podnik popisují jako subjekt, který vykonává určitou činnost zaměřenou na nabízení zboží či služeb na trhu. Rozhodujícím faktorem o úspěšnosti nemusí být považováno dosahování zisku, ale zejména oslovení zákazníků s nabídkou svých činností. Základní cíl podniku by se tedy dal formulovat jako přežití a zachování se jako podnik.

Dle autorů Synek, Kinslingerová (2015) je podnik definován jako soubor složek hmotných, osobních a nehmotných, přičemž k podniku náleží věci, práva a také jiné majetkové hodnoty, které náleží podnikateli. Soubor majetkových hodnot lze označit jako obchodní majetek. Tento pojem je v dané publikaci také popsán jako instituce, která vznikla zejména k výkonu podnikatelské činnosti, tedy jako institucionalizované podnikání.

Z hlediska legislativního je v současné době pojem podnik v novém občanském zákoníku uveden pod názvem obchodní závod. Definice vymezující obchodní závod v novém občanském zákoníku je formulována jako *„organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil, a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“* (zákon č. 89/2012 Sb., §502, 2015, s. 58).

2.1.2 Podstata podnikání

Co se týče pojmu podnikání, autoři Synek, Kinslingerová (2015) jej charakterizují několika podstatnými rysy. Jako hlavní motiv podnikání je uvedena snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, dále pak uspokojování potřeb zákazníků, díky čemuž lze dosáhnout zisku. Během podnikání nastává spousta situací, které se jeví jako problémové, proto podnikatel musí neustále čelit riziku a snažit se o jeho minimalizaci. Další charakteristikou podnikání je počáteční vklad kapitálu do podniku, a to buď vlastní, nebo vypůjčený. Podnikatel se musí snažit o vhodnou finanční strukturu, která zabezpečí bezproblémový chod společnosti.

Jako hlavní smysl podnikání lze uvést zhodnocení kapitálu vloženého do podnikání a tento základní předpoklad by neměl být popřen. Zhodnocení se v tomto případě týká především vlastního kapitálu a cizí kapitál je považován pouze jako prostředník ke zhodnocení kapitálu vlastního. Dané zhodnocování kapitálu představuje zvyšování hodnoty firmy (Synek, Kinslingerová, 2015).

Nový občanský zákoník v současné době osobu podnikatele a podnikání vymezuje následovně: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“ (zákon č. 89/2012 Sb. § 420, 2015, s. 50).

Autoři Dvořáček a Slunčík (2012) definici podnikání formulují jako vykonávání soustavné činnosti samostatně, pod vlastním jménem, na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku. Tato definice byla také součástí dnes již neplatného obchodního zákoníku. Mezi subjekty, které mohou podnikat, se řadí jak fyzické, tak i právnické osoby, přičemž fyzické osoby podnikají na základně živnostenského oprávnění. Právnické osoby musí sepsat společenskou smlouvu a oprávnění získat zápisem do obchodního rejstříku.

2.1.3 Pojetí konkurence

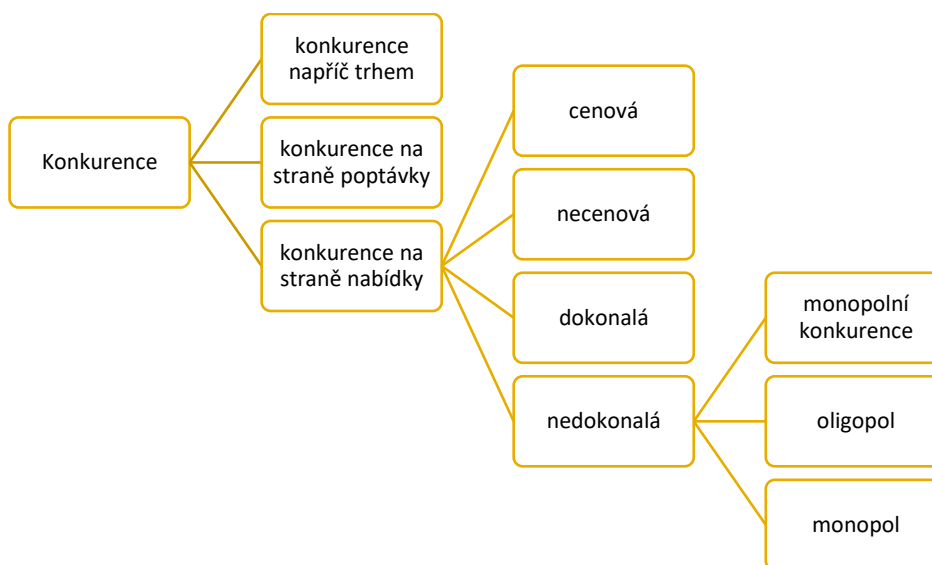
Pojem konkurence lze vymezit jako určité soupeření, rivalitu či soutěžení mezi dvěma a více subjekty. Jedná se tedy o vztah dvou a více subjektů neboli konkurentů. Konkurence má širší záběr, tedy nejen ekonomický, ale také například sociální, etický, politický či kulturní. Pro úspěšné podnikání je potřeba se zabývat každým zorným úhlem i přesto, že hledisko ekonomické je považováno za stěžejní. Dle Kotler (2015) podnik, který chce být úspěšný, musí zákazníkům poskytovat větší hodnotu a spokojenost než jeho konkurenti. Je proto důležité, aby se podnik nejen přizpůsobil potřebám cílového zákazníka, ale také musí získat strategickou

výhodu. A to tak, že se snaží vyhovět potřebám zákazníků svou nabídkou, která je konkurenceschopnější než u ostatních podniků.

Aby konkurent mohl vstoupit do vztahu konkurenčního, je potřeba, aby splnil minimálně dva předpoklady. Je nutné, aby byl konkurenční, tedy konkurenceschopný. Za druhé je pak důležité mít konkurenční zájem. V tomto případě je potřeba si uvědomit výrazný rozdíl mezi konkurencí, která představuje výsledek aktivity firmy a konkurenceschopností, neboli potenciálem firmy (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011).

Definice dle Jurečka (2010) vymezuje konkurenci jako určitý proces, při němž se střetává několik protikladných zájmů ekonomických subjektů, které vstupují na daný trh. Je tedy zřejmé, že vymezení daného pojmu může mít několik variant, avšak společným bodem je zejména určitá forma rivality mezi subjekty, která však pro firmu může mít přínosy v uvědomění si svých slabých a silných stránek a následného zlepšování pozice na trhu. Z mikroekonomického hlediska je konkurence definována zejména jako rivalita mezi prodejci či kupujícími stejného zboží, neboli jako konkurence napříč trhem, což představuje střetávání nabídky a poptávky (Mikoláš, 2005).

Obrázek 2.1 *Formy konkurenceschopnosti z pohledu mikroekonomie*



Zdroj: Mikoláš, 2005, s. 66, vlastní zpracování

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou představuje vztah výrobců a spotřebitelů. Co se týče výrobců, ti se snaží zejména o prodej své produkce s největším ziskem. Naopak spotřebitelé chtějí uspokojit své potřeby nejnížší cenou. Pro rovnovážný stav je nutno kompromisu mezi nabídkou a poptávkou.

Konkurence na straně poptávky definuje jednotlivé spotřebitele na trhu. Každý z nich má zájem na tom, aby nakoupil co nejvíce produktů za co nejnížší cenu. Tato konkurence nabývá na významu zejména v případě, že je poptávka vyšší než nabídka, čili roste cena. V opačném případě tento druh konkurence ztrácí důležitost.

Co se týče konkurence na straně nabídky, zde se jedná o rivalitu mezi výrobci. Ti se snaží prodat co nejvíce ze své produkce a maximalizovat tak svůj zisk. Dalším velice významným bodem zájmu je oslabení pozice konkurentů a zvyšování podílu na trhu. Konkurence na straně nabídky se dále rozlišuje na cenovou a necenovou. Cenová konkurence představuje snižování cen za účelem přilákání kupujících. Naopak necenová konkurence znamená získávání zákazníka za pomoci kvality, technické úrovně výrobku či diferenciací. Další členění představuje rozdělení na dokonalou a nedokonalou konkurenci, kde se přihlíží k podmínkám, které mají výrobci na trhu (Mikoláš, 2005).

Dle Portera konkurence neznamena pouze boj o zisk na úrovni vymezených soupeřů. Podniky musí o své zisky soutěžit také se svými dodavateli, zákazníky, taktéž výrobci substitučních produktů a v neposlední řadě s potenciálními nově vstupujícími subjekty do odvětví (Magretta, 2012). Lze také říci, že konkurenty nejsou pouze ty podniky, které působí na stejných trzích se stejnými či podobnými produkty, ale jsou to všichni, kteří usilují o výdaje spotřebitelů. Proto je nutné disponovat znalostmi o silných a slabých stránkách konkurentů v co nejvyšší míře (Dvořáček, Slunčík, 2012).

2.1.4 Pojem konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost lze vymezit mnohými definicemi, avšak společná charakteristika tkví ve schopnosti firmy obstát v konkurenčním prostředí za pomoci využívání svých silných stránek a naopak potlačováním stránek slabých.

Konkurenceschopnost byla jak v minulosti, tak i v současnosti klíčovým pojmem ve všech ekonomikách a je velice pravděpodobné, že tomu bude obdobně také v budoucnosti. Ve své podstatě ji lze definovat jako schopnost alespoň si udržet, v lepším případě však ještě zvýšit svůj dosavadní podíl na trhu. Konkurenceschopnost může být vnitřní v případě, že se jedná o trh domácích, anebo vnější, což představuje vztah k trhům zahraničním. Mezi faktory konkurenceschopnosti, které působí na daném trhu, patří zejména:

- užité vlastnosti výrobku ve smyslu kvality či funkčnosti ve srovnání s obdobnými výrobky,
- cena,

- kvalita dodávky zahrnující marketing, záruku či flexibilitu dodávky (Hučka, Kinslingerová, Malá a kol., 2011).

Autor Mikoláš (2005) definuje konkurenceschopnost jako potenciál, který se vyznačuje několika charakteristikami. Existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je a tím, co může, anebo musí být. Jedná se tedy o pravděpodobnost vzniku určité změny, která může umocnit původní potenciál, anebo například vést ke vzniku potenciálu nového. Další charakteristika je vymezena existencí významného konkurenta dané firmy, a to buď na straně nabídky, anebo poptávky. Konkurenceschopná firma musí vlastnit potenciál, který je vnímatelný konkurencí, a také neustále poznávat možnosti vlastní změny dle vývoje prostředí.

V současném globálním a rychle se měnícím prostředí ztrácí na významu tradiční strategie konkurenceschopnosti, které jsou již minulostí. Velikost podniků se stává důležitější, než produktivita, kvalita či nové produkty. Nové způsoby vymezení konkurenceschopného podniku se zakládají především na velikosti a rozsahu. Tato forma rozvoje umožňuje úspěch v konkurenčním boji především velkým firmám. V rámci malých firem nabývá na důležitosti specializace (Mikoláš, Peterková, Tvrđíkova, 2011). Aby byly změny v podnikatelském prostředí úspěšné, je potřeba neustále objevovat nové příležitosti, zavádět inovace a ty následně transformovat na pozitivní výsledky podnikání.

Autoři Dvořáček a Slunčík (2012) se také věnují souvislosti mezi konkurenceschopností a globalizací. Důvodem jsou neustále se zvětšující trhy, také narůstá počet podnikatelských subjektů, rozvíjí se informační a komunikační technologie. To vše má nesporný vliv na konkurenceschopnost podniku a na jeho možnosti přežití. Zvyšování konkurenceschopnosti podniku v podmínkách globalizace je realizováno politikami na úrovni jak podnikové, tak i národohospodářské. Dále pak měření konkurenceschopnosti podniku vůči jiným podnikům v dané zemi je označováno jako první strana problému, přičemž měření konkurenceschopnosti podniku s konkurencí v jiných státech problémem druhým a konkurenceschopnost celého hospodářství v porovnání s ostatními hospodářstvími otázkou třetí. Každá situace má svá specifika a ty je potřeba rozlišovat (Kislingerová a kol., 2014).

2.1.5 Konkurenční výhoda

Firmy, které disponují konkurenční výhodou, dokáží nabízet či poskytovat něco více, nežli konkurenční podniky. Konkurenční výhoda také představuje určitou přidanou hodnotu pro kupujícího, kterou v současné době dokáže vytvořit pouze daná firma. Výhoda může být například v nižší ceně či vyšší kvalitě pro zákazníka.

Konkurenční výhoda se vyznačuje určitou hodnotou pro zákazníka. Může mít formu nižší ceny ve srovnání s obdobným výrobkem či službou od podniku konkurenčního či vytvoření zvláštní výhody pro zákazníka, která je významnější nežli nižší cena. Lze tedy říci, že ve své podstatě opravdová konkurenční výhoda tkví v dosahování nižších nákladů či účtování vyšších cen, anebo kombinace obou přístupů. Pro využití potenciálu možné výhody je potřeba do procesu zapojit všechny zaměstnance, kteří jsou schopni podniku dopomoci k vytváření a udržování konkurenční výhody (Magretta, 2012). V rámci vymezení zdrojů konkurenční výhody je níže vypracována *tabulka 2.1*.

Tabulka 2.1 Zdroje konkurenční výhody

Činnosti	Vykonávat stejné činnosti jako soupeři, vykonávat je lépe	Vykonávat odlišné činnosti než soupeři
Vytvořená hodnota	Uspokojovat stejné potřeby s nižšími náklady	Uspokojovat odlišné potřeby a/nebo stejné potřeby s nižšími náklady
Výhoda	Nákladová výhoda, ale obtížně udržitelná	Trvale nižší ceny a/nebo nižší náklady
Konkurence	Být nejlepší, konkurovat na základě realizace	Být jedinečný, konkurovat na základě strategie

Zdroj: Magretta, 2012, s. 90, vlastní zpracování

Dle Kotlera (2012) lze konkurenční výhodu vymezit jako určitou schopnost organizace uskutečnit své činnosti a další aktivity jiným způsobem, nežli je tomu u konkurence. Obecně je známo, že podnik, který chce být úspěšný a konkurenceschopný, musí neustále vytvářet nové výhody, které předčí snahy konkurentů. Každá vytvořená konkurenční výhoda musí mít pro zákazníka určitý přínos či užitek. V případě, že jsou zákazníci s podnikem spokojeni, je velice pravděpodobný opakovaný nákup, s čímž souvisí následně vyšší ziskovost.

Autoři Tomek, Vávrová (2009) vymezili dva způsoby dosažení konkurenční výhody. Jedná se o:

- strategii *nízkých nákladů*, která představuje zaměření především na náklady, kdy výsledkem je nízká cena,
- strategii *diferenciace*, což znamená schopnost podniku přizpůsobit se požadavkům jak zákazníků, tak trhu. Jedná se především o záměr odlišení se od konkurentů.

Volba strategie ve firmě není závislá pouze na změnách vnějšího prostředí, ale taktéž na schopnostech firmy, které se mění souběžně se změnami tohoto prostředí. Strategické řízení s tím související zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi

posláním podniku, strategickými cíli a také disponibilními zdroji, dále pak sledováním vnějšího prostředí, ve kterém organizace působí. Stručně lze říci, že strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit, které vykonává podnik. V ideálním případě pak přizpůsobuje své zdroje měnícímu se prostředí, v němž organizace působí (Grasseová a kol., 2012). Z textu jasně vyplývá, že je pro každý podnik velice důležité analyzovat konkurenci a na základě výsledků stanovit strategii, se kterou chce firma prorazit na trhu.

Dle M. E. Portera existují tři potenciálně úspěšné strategické přístupy, které mohou firmě dopomoci v úspěšnosti na trhu. Dle jeho poznatků vyplývá, že je pro firmu lepší volbou zaměřit se pouze na jeden typ strategie. Přístupy jsou vymezeny níže.

- *Strategie nízkých nákladů* – představuje způsoby získání prvenství v celkových nákladech v daném odvětví. Podmínkou je úspěšné zavedení strategie, kdy bude mít firma nejnižší náklady v daném odvětví na trhu. V rámci této strategie je důležité využívat moderní a výkonné zařízení. Taktéž je nutné dosáhnout vysokého podílu na trhu nebo jiných výhod, např. snadný přístup k potřebným surovinám.
- *Diferenciace* – znamená snahu firmy o jedinečný produkt, přičemž se jedná o změny v kvalitě a postavení značky. Daná strategie může firmě zaručit nadprůměrné výnosy v odvětví. Rizikem však je možná imitace značky a produktů.
- *Soustředění pozornosti (specializační strategie)* – v rámci této strategie se firma zaměřuje na konkrétní skupinu odběratelů ve snaze vyhovět velmi dobře zvolenému objektu. Firma se zde orientuje především na malé segmenty trhu a snaží se stát nejlepší pro danou skupinu (Mikoláš, 2005).

Obrázek 2.2 Tři obecné přístupy generické strategie

Strategická výhoda jako... Strategická výhoda...	jedinečnost chápána zákazníkem	postavení plynoucí z nízkých nákladů
v celém odvětví	DIFERENCIACE	STRATEGIE NÍZKÝCH NÁKLADŮ
jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI (SPECIALIZAČNÍ STRATEGIE)	

Zdroj: Mikoláš, 2005, s. 73, vlastní zpracování

V návaznosti na přístupy M. E. Portera vychází P. Kotler při vymezení konkurenční strategie z tržní pozice daného podniku. Jedná se o čtyři strategie:

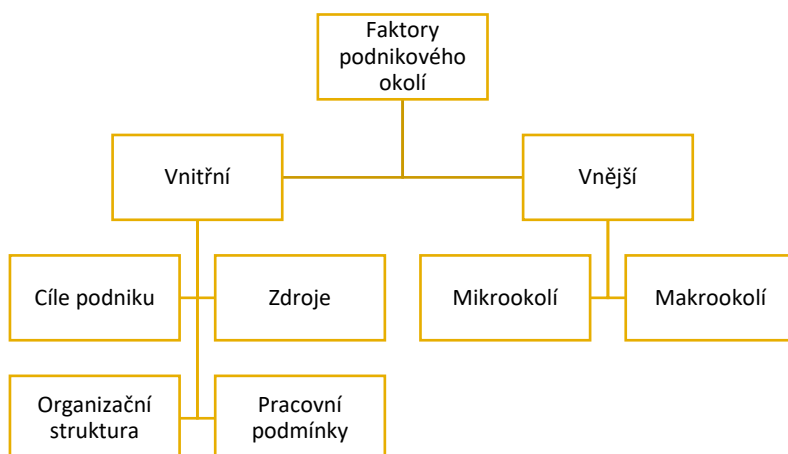
- *vedoucí firma na trhu* – představuje strategii dodavatele, který má významné či dominantní postavení na trhu (např. zaujímá minimálně 40%) a určuje tržní podmínky,
- *tržní vyzyvatel* – jedná se o firmu, která se nachází na druhé, třetí či dokonce čtvrté pozici a povětšinou využívá ofenzivní strategii či hledá slabá místa ve službách konkurenta,
- *následovatel* – zde má dodavatel menší podíl na trhu, snaží se následovat vedoucí firmu s novými či zlepšenými výrobky,
- *výklenkář* – firmy se zaměřují zejména na výklenky na trhu. Jejich snahy se týkají především pokrytí těch částí na trhu, které nezastřešují velcí dodavatelé (Mikoláš, 2005).

2.2 Okolí podniku

Podnik představuje otevřený systém, který je obklopený vnějším okolím. Dané okolí podniku pak představuje vše, co podnik v různé míře a aspektech ovlivňuje, a také to, co může do určité míry ovlivnit samotná organizace. V rámci podnikových rozhodování, tvorby strategie, ale také změn v okolí, je nutné neustále sledovat vývoj všech faktorů, které ovlivňují daný podnik a přizpůsobovat své chování daným podmínkám.

Podnikové okolí lze vymezit na vnitřní a vnější, přičemž prostředí vnitřní představuje zejména faktory působící uvnitř podniku. Jedná se například o cíle, zdroje či organizační strukturu. Naopak vnější prostředí se týká okolních sil působících na podnik a dále jej lze rozčlenit na mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí je vymezeno jako bližší okolí podniku, které může daná firma svým působením do určité míry ovlivnit. Makroprostředí pak vymezuje celospolečenské působení faktorů, které působí na všechny podniky v okolí. Jedná se například o ekonomické, společenské či politické faktory a jejich vývoj. Pro vymezení prostředí je využito *obrázku 2.3*, který představuje faktory podnikového okolí působící na podnik.

Obrázek 2.3 Faktory podnikového okolí



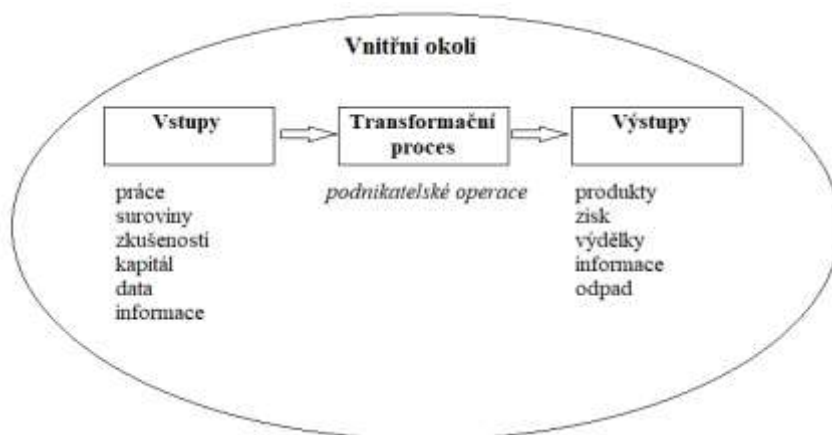
Zdroj: Synek, Kislingerová, 2015, s. 3, vlastní zpracování

Lze také vymezit rozdíly mezi působením sil na podnik a okolí následovně. Vliv z okolí působí na podnik zpravidla ve větší míře, než je tomu v situaci opačné, kdy je podnik spíše omezen v působení na dané okolí. Okolí podniku pak na danou organizaci působí jako určitý soubor vnějších sil a faktorů. Proto je potřeba jej strukturovat a vymezit jeho prvky. Ty mohou být například geografické, sociální, politické a právní či ekonomické (Synek, Kislingerová, 2015). Znalost podnikového okolí je velice důležitým předpokladem každé organizace. Je potřeba pochopit zejména vztahy s okolím, využívat schopnosti adaptace na okolí a v neposlední řadě využít daných znalostí pro ovlivňování okolí (Dvořáček, Slunčík, 2012).

2.2.1 Vnitřní okolí podniku

Vnitřní okolí podniku představuje síly, které působí uvnitř organizace a mají významný vliv na řízení podniku. Jedná se o strategii, cíle podniku, zdroje, organizační strukturu a pracovní podmínky. Patří zde také interní funkce, jako je například marketing, výroba, finance či výzkum a vývoj. V rámci této analýzy jsou vymezeny silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Pro dané účely je potřeba identifikovat klíčové proměnné podniku, což představuje ty schopnosti, pomocí kterých podnik reaguje na výzvy z okolí (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Obrázek 2.4 Vnitřní okolí podniku



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, str. 4, vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, pro úspěšnost podniku je potřeba, aby využíval své vnitřní zdroje a reagoval tak na vnější vlivy. Aby bylo těchto schopností dosaženo, musí podnik disponovat aktivitami, díky kterým může vytvářet užitek pro zákazníka. Jmenovitě se jedná o finanční zdroje, lidské zdroje, materiální zdroje, což zahrnuje např. hmotný majetek či suroviny, dále pak nehmotné zdroje, jako například znalosti, informace či know how (Tyll, 2014). Dále lze hovořit například o technologiích a výrobě, marketingu či logistice.

Analýza vnitřního prostředí by měla organizaci především přinést odpovědi na otázky, týkající se fungování dosavadní strategie, dále pak na strategické problémy, kterým v současné době firma čelí a také jak tyto problémy řešit. Důležité je neustále zjišťování silných a slabých stránek (Grasseová a kol., 2012).

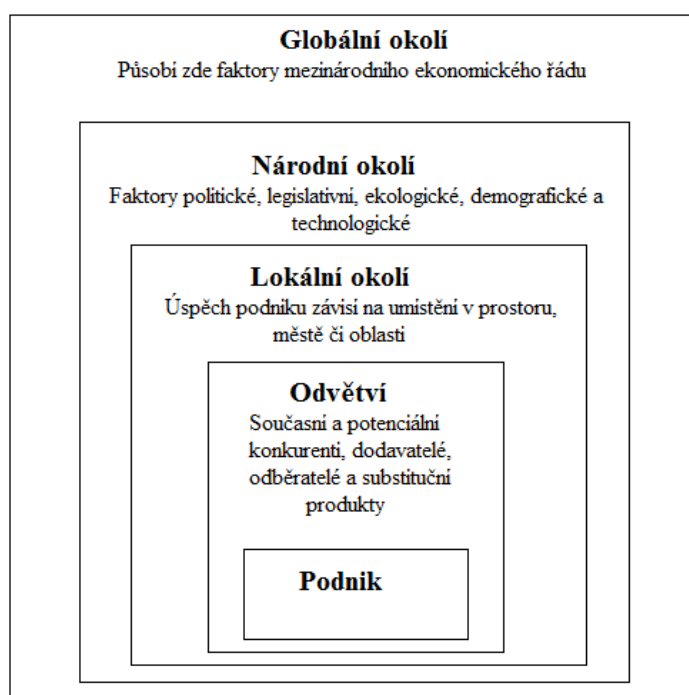
2.2.2 Vnější okolí

Aby podnik nebyl při svém ekonomickém rozhodování, které v podstatné míře ovlivňuje okolí, příliš zaskočen, musí se o jeho dynamiku aktivně zajímat (Synek, Kislingerová, 2015). Vnější okolí podniku zahrnuje faktory, které jej podstatně ovlivňují. V rámci začlenění organizace lze podat komplexní pohled na podnikové okolí, které je taktéž vyobrazeno na obrázku 2.5.

V první řadě se jedná o odvětví, ve kterém daná organizace působí. Odvětví představuje skupinu podniků, které operují ve stejném oboru. Síly, které působí na podnik v rámci odvětví, se vymezují jako podnikové mikroprostředí. Dané působení je podnik schopen do značné míry ovlivňovat. Další členění se zabývá umístěním podniku v prostoru. Jedná se tedy o lokalizační faktory. Tyto faktory se dále člení na tvrdé a měkké. Tvrdými prvky jsou například výše

nájemného, dopravní dostupnost či náklady na životní prostředí v dané lokalitě. Měkké faktory pak představují například image města, sociální infrastrukturu či možnosti využití volného času. Všechny podniky jsou součástí určitého ekonomického systému země, a proto je potřeba vymezit národní okolí. To představuje působení vlády, její stabilitu, právní, demografické a technologické prostředí atd. V současné době na všechny podniky působí stále silící globalizace světové ekonomiky. Také tento faktor musí brát firmy na zřetel. Je potřeba, aby byly podniky připraveny na změny, které měnící prostředí přináší, aby nebyla ohrožena jejich konkurenceschopnost (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Obrázek 2.5 *Komplexní pohled na podnikové okolí*



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2015, s. 7, vlastní zpracování

Autor Tyll (2014) uvádí, že podnik nelze vnímat jako organismus nezávislý na okolním prostředí, jelikož bez okolí není schopen jakékoliv existence. Pro své fungování potřebuje dodavatelé, odběratelé, zákazníky, zaměstnance atd. Proto je podniková analýza a poznání okolí pro podnik velice důležitým bodem. Okolí podniku představuje vše, co je vně podniku a zároveň v určitém vztahu s ním. Dané vnější prostředí je taktéž zdrojem rizika, které je možno chápat jako nejistotu z budoucího vývoje. Jedná se jak o pozitivní, tak i negativní situaci, která může nastat.

Obrázek 2.6 Makro a mikrookolí firmy



Zdroj: Tyll, 2014, s. 11, vlastní zpracování

2.2.2.1 Makroprostředí

Analýza makroprostředí představuje faktory, které podnik svým působením nemůže ovlivnit. Týkají se všech firem, působících v daném podnikatelském prostředí. Může se jednat například o faktory ekonomické, politické, sociální, technologické či ekologické a další. Každá daná skupina je vymezena několika dalšími faktory, které do ní zapadají.

V první řadě je v případě analýzy makrookolí potřeba vymezit geografické okolí, jelikož to ovlivňuje podnik především logistikou. Sociální okolí představuje demografický vývoj obyvatel v dané zemi. Ekonomické okolí zahrnuje zejména vývoj inflace, trendy HDP, nezaměstnanost či průměrnou a minimální mzdu ve státě. V rámci politického okolí se vymezuje zejména hodnocení politické stability či politický postoj. Za legislativní faktory lze považovat například existenci zákonných norem, daňové zákony či obchodní právo. Technologické vlivy zahrnují například nové objevy či změny technologie. Do ekologických faktorů se může řadit například ochrana životního prostředí (Grasseová a kol., 2012). Výčet faktorů může být obsáhlejší. Například je možno dále vymezit působení etických faktorů či jednotlivé faktory spojit do jednotného tvaru, např. politicko-legislativní. Z analýzy makrookolí však jasně vyplývá, že podstatnou většinu prvků okolí významně ovlivňuje stát a jeho působení.

Obrázek 2.7 Vymezení faktorů ovlivňující makroprostředí



Zdroj: Vlastní zpracování

V současné době je také potřeba brát zřetel na bezprostřední působení Evropské unie na okolí podniku, jelikož je Česká republika součástí jednotného trhu. To znamená zejména:

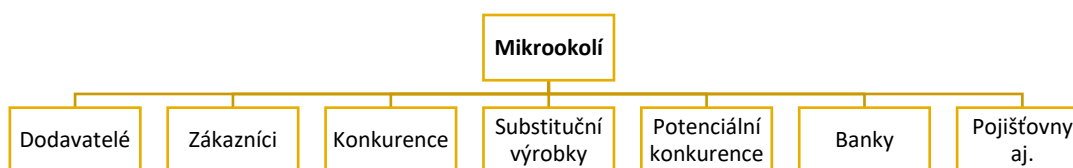
- volný pohyb zboží mezi členskými zeměmi,
- volný pohyb osob,
- volný prostor pro poskytování služeb na území celé EU,
- volný pohyb kapitálu (Synek, Kislingerová, 2015).

2.2.2.2 Mikroprostředí

Podnikové mikrookolí se charakterizuje zejména odvětvím, ve kterém daný podnik působí. Jedná se tedy o základní faktory, které určují vzájemné postavení konkurentů uvnitř odvětví. V rámci odvětví se seskupují podniky s velice podobnými činnostmi a podle ekonomické činnosti jsou v České republice zařazovány dle klasifikace CZ-NACE. Ekonomické činnosti jsou charakterizovány vstupy do procesu, dále výrobními postupy a jejich výstupy, což představuje zboží či služby (Dvořáček, Slunčík, 2015).

V rámci vymezení odvětví je potřeba definovat jeho základní charakteristiky, jako je velikost trhu, růst trhu, fáze životního cyklu, výrobní inovace, počet zákazníků či počet konkurentů. Do mikroprostředí podniku se tedy řadí nejbližší účastníci v okolí společnosti, kteří mohou ovlivnit její schopnost obsluhovat dané trhy. Jedná se zejména o dodavatele, stávající odběratele, podniky, jenž nabízejí substituční produkty, potenciální konkurenty, a také současné konkurenční rivaly. Dále to mohou být banky, pojišťovny či marketingové zprostředkovatelé atd.

Obrázek 2.8 Vymezení faktorů působících na mikrookolí



Zdroj: Vlastní zpracování

2.3 Vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti

Cílem hodnocení konkurenceschopnosti je analýza vnějšího podnikatelského prostředí a následná identifikace faktorů, ovlivňující dané prostředí a rozpoznání příležitostí a hrozeb. V dané podkapitole budou popsány vybrané metody pro určení konkurenceschopnosti vybraného podniku. Mezi vybrané metody patří analýza vnitřních zdrojů zahrnující finanční analýzu, PESTE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, Spider analýza pro komparaci s odvětvím a SWOT analýza. Uvedené metody budou následovně využity v praktické části diplomové práce.

2.3.1 Analýza vnitřních zdrojů

Analýza vnitřních zdrojů zahrnuje silné a slabé stránky vybraného podniku ve vztahu ke konkurenčním firmám, proto je důležité při dané analýze identifikovat klíčové proměnné, které se vztahují k prostředí společnosti. Zejména vytýčené proměnné představují schopnost podniku reagovat na výzvy z okolí. Jak již bylo zmíněno výše, vnitřní okolí lze dále vymezit jako souhrn sil, které mají své působení vně podniku. (Dvořáček, Slunčík, 2012). Pro účely diplomové práce budou vymezeny klíčové faktory týkající se podnikových a pracovních zdrojů, technologie a výroby, dále pak logistické principy uplatňované v organizaci a v poslední části vnitřní analýzy budou zhodnoceny faktory finanční, které jsou vysvětleny v rámci obsáhlejší části, a to finanční analýzy.

2.3.1.1 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Téměř veškeré podniky kladou důležitost na faktory týkající se podnikových a pracovních zdrojů, jelikož si uvědomují jejich velký vliv na celkovou konkurenceschopnost podniku. Hlavní náplní dané analýzy by mělo být zejména posouzení kvality pracovníků, image podniku, kultury firmy, benefity poskytované zaměstnavatelem, dále pak schopnost zaměstnanců a vedení působit jako tým a další (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.3.1.2 Faktory vědecko-technologického rozvoje a výroby

Existence a využívání technologií v podniku představují jednu z nejdůležitějších částí konkurenceschopnosti, především pak jejich vývoj přispívá ke zvýšení postavení společnosti v rámci trhu. Zavádění nových či vylepšování stávajících výrobků za pomoci technologií může podniku dopomoci k získání nových tržních příležitostí. Zároveň je také možné, že se zlepší cenová politika podniku, jelikož dané kroky vedou k vylepšení výroby (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Co se týče výroby, zde je potřeba, aby se podnik zaměřil na faktory, jenž podávají informace o využití výrobních zařízení, o úrovni výrobních nákladů, systému řízení zásob,

flexibilitě výroby, či procesech řízení kvality v podniku (Keřkovský, Vykypěl, 2006). V rámci faktorů technologie a výroby jsou taktéž uvedeny logistické principy, které daná firma využívá pro optimalizaci výrobního procesu a zejména pak pro dosažení celkové spokojenosti zákazníka.

2.3.1.3 Faktory finanční a rozpočtové

Analýza finančních faktorů je velice důležitou částí podniku, jelikož posuzuje na jedné straně finanční zdraví podniku a na straně druhé hodnotí, zda lze stanovený strategický plán a vytýčené cíle z finančního hlediska posuzovat jako reálné (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Teoretická část finanční analýzy, která se týká podniku, je popsána v následující kapitole a jsou zde využity poměrové ukazatele. Jedná se o ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Pro účely analýzy se využívá zejména účetních výkazů společnosti, a to rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

2.3.2 Finanční analýza

Finanční analýza představuje nejdůležitější část finančního řízení a jejím hlavním úkolem je zejména hodnocení podnikové minulosti, komplexní posouzení současného finančního zdraví v podniku a posouzení finanční situace, která může nastat v budoucnosti. Taktéž obsahuje přípravu opatření, které povedou ke zlepšení ekonomické situace podniku, dále pak zajištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitňování rozhodovacích procesů. Výsledky finanční analýzy slouží jako podklad pro kvalitní rozhodování o fungování daného podniku (Dluhošová, 2010). Zdroje informací, které jsou potřebné pro provedení finanční analýzy, lze nalézt ve finančních výkazech podniku. Jedná se o rozvahu udávající stav aktiv a pasiv organizace k určitému datu, výkaz zisku a ztráty a cash flow neboli peněžní tok za určité období. Dle Dluhošová (2010) lze využít pro tvorbu finanční analýzy taktéž:

- **zdroje finančních informací** – účetní výkazy, výroční zprávy, burzovní informace atd.,
- **kvantifikované nefinanční informace** – ekonomické a podnikové statistiky prodeje a odbytu atd.,
- **nekvantifikované informace** – zprávy vedoucích pracovníků, auditorů atd.

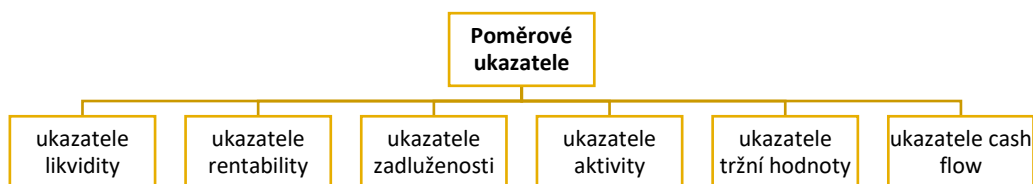
Údaje získané z finanční analýzy podniku umožňují vytvořit si celkový přehled o hospodaření a jeho finanční situaci. Z daných závěrů je následně možno vytvořit návrhy na opatření pro budoucí stav. Podklady následně slouží jako hlavní zdroj informací pro rozhodování managementu podniku.

Existuje celá řada metod, které jsou využívány pro hodnocení finančního zdraví firmy, přičemž vybrané ukazatele finanční analýzy jsou velmi často zvoleny pro hodnocení firmy, například při získávání bankovních úvěrů či jiných zdrojů pro zajištění chodu podniku. Dá se tedy říci, že hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování daného podniku (Růčková, 2010).

Informace, které jsou součástí finanční analýzy, představují předmět zájmu mnoha subjektů. Uživatele finanční analýzy lze rozdělit na dvě skupiny, a to na externí a interní. Externí uživatelé jsou především investoři, věřitelé, zákazníci a dodavatelé, banky, stát a jeho orgány. Ti pro hodnocení využívají zejména veřejně přístupné účetní výkazy. Interní uživatelé se člení na manažery, zaměstnance a odboráře a pro účely finanční analýzy využívají informace, jež nejsou veřejně dostupné, např. kalkulace (Kinslingerová a kol., 2010).

Nejvyužívanější skupinou ukazatelů pro hodnocení finanční analýzy jsou tzv. **poměrové ukazatele**, které se vyjadřují jako velikost ukazatele v čitateli na jednotku ukazatele ve jmenovateli. Informace pro výpočet poměrových ukazatelů jsou čerpány z veřejně dostupných informací, zejména pak z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow (Růčková, 2010). Členění poměrových ukazatelů z hlediska zaměření je zobrazeno na *obrázku 2.9*.

Obrázek 2.9 Členění poměrových ukazatelů



Zdroj: Růčková, 2010, s. 48, vlastní zpracování

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity představují schopnost společnosti vyrovnat závazky. V případě nedostatku dostupných finančních prostředků je ohrožena existence podniku. Neschopnost plnit své závazky může pro firmu znamenat úpadek či dokonce zánik. Proto je zajišťování likvidity považováno za velmi důležitý úkol podnikového managementu (Synek, Kislingerová, 2015). Lze tedy říci, že existuje vztah mezi *solventností*, jako schopností hradit své závazky v době jejich splatnosti a *likviditou*. V rámci hodnocení likvidity se dle formy aktiv rozlišují tři stupně likvidity.

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva podniku krátkodobé závazky neboli, jak je podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby proměnil veškeré oběžné aktiva na hotovost. Ideální hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5 – 2,5 (Růčková, 2010). Vzorec dle Dluhošová (2010):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.1)$$

Pohotová likvidita je přesnějším ukazatelem a z výpočtu jsou oproti předchozímu vyloučeny nejméně likvidní položky, tedy zásoby. Doporučená hodnota je v rozmezí 1 – 1,5. Vzorec dle Dluhošová (2010):

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.2)$$

Okamžitá likvidita využívá pouze nejlikvidnějších položek z rozvahy. Pojednává o schopnosti podniku okamžitě uhradit své závazky z finančního majetku společnosti. Dle Růčková (2010) je doporučená hodnota pro ČR v rozmezí 0,6 a podle MPO je to dokonce 0,2. Vzorec dle Dluhošová (2010):

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.3)$$

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, či též ziskovosti, vypovídají o schopnosti podniku zhodnotit vložené prostředky do podnikání. Hlavním zdrojem informací je výkaz zisku a ztráty a rozvaha. Rentabilitu lze vyjádřit jako poměr zisku k vloženým prostředkům a vyjadřuje se v procentech.

Rentabilita celkových aktiv ROA vyjadřuje poměr mezi ziskem před zdaněním a úroky s celkovými aktivy společnosti bez ohledu na zdroj financování. Vzorec dle Kinslingerová a kol. (2010):

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \quad (2.4)$$

Rentabilita vlastního kapitálu ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku (Růčková, 2010). V čitateli je čistý zisk, který je v podniku ponechán např. na výplatu dividend. Vzorec dle Kinslingerová a kol. (2010):

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

Ukazatel **rentability tržeb ROS** vyjadřuje velikost zisku na 1 Kč tržeb. Do čitatele je možno použít jak čistý zisk EAT, tak zisk před zdaněním a úroky EBIT. Vzorec dle Růčková (2010):

$$ROS = \frac{zisk}{tržby} \quad (2.6)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují poměr cizích a vlastních zdrojů financování podniku a podávají zjištění, v jakém rozsahu daný podnik využívá k financování cizí kapitál neboli dluhy. Pokud společnost zvyšuje zadlužení, ne vždy vzniká pouze negativní dopad, ale tato skutečnost pozitivně působí na rentabilitu. Rovněž ale vzniká riziko finanční nestability společnosti (Sedláček, 2011).

V reálné ekonomice je téměř nemožné, aby velké podniky financovaly veškerá svá aktiva pouze z vlastních anebo naopak jen z cizích zdrojů. Při analýze finanční struktury se využívá celá řada ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny především z informací z rozvahy (Růčková, 2010).

Ukazatel celkové zadluženosti lze vypočítat jako podíl cizího kapitálu a celkových aktiv. Vyjadřuje míru krytí celkových aktiv podniku cizími zdroji. Vzorec dle Dluhošová (2010):

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (2.7)$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu vyjadřuje poměr využívání cizího nebo vlastního kapitálu k financování. V případě, že podnik využívá zejména financování cizími zdroji, hodnota ukazatele překračuje hodnotu 1. V opačném případě společnost financuje zejména z vlastních zdrojů. Vzorec dle Dluhošová (2010):

$$Ukazatel\ zadluženosti\ vlastního\ kapitálu = \frac{cizí\ kapitál}{vlastní\ kapitál} \quad (2.8)$$

Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech představuje poměr, ve kterém jsou celková aktiva financována pouze vlastními zdroji. Vyjadřuje finanční samostatnost podniku. Vzorec dle Dluhošová (2010):

$$Podíl\ vlastního\ kapitálu\ na\ aktivech = \frac{vlastní\ kapitál}{aktiva\ celkem} \quad (2.9)$$

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát vytvořený zisk převyšuje placené úroky. V případě, že hodnota ukazatele je rovna 1, je podnik schopen uhradit své úroky, i přesto, že zisk je nulový (Sedláček, 2011). Vzorec dle Dluhošová (2010):

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (2.10)$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poměřují schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v druzích aktiv a pasiv. Dané ukazatele vyjadřují především počet obrátek a dobu obratu jednotlivých položek. Rozborem položek lze zjistit zejména, jak podnik hospodaří s aktivy a jejich jednotlivými složkami, a také vliv hospodaření na výnosnost a likviditu (Růčková, 2010).

Počet obrátek vyjadřuje, kolikrát se určitá položka přemění za dané období v peněžní prostředky. Lze zmínit například **obrat celkových aktiv**, který představuje, kolikrát aktiva za určité období přemění na tržby. Vzorec dle Dluhošová (2010):

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.11)$$

Doba obratu představuje délku období, za jak dlouho se položka obrátí v tržby. Ukazatele jsou většinou vyjadřovány ve dnech. **Doba obratu celkových aktiv** představuje počet dní, během kterých se aktiva přemění na tržby. Vzorec dle Dluhošová (2010):

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.12)$$

Doba obratu zásob udává počet dní, po kterou jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob (Růčková, 2010). Vzorec dle Dluhošová (2010):

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.13)$$

Ukazatel doby obratu pohledávek informuje o délce období, v jakém jsou průměrně placeny pohledávky. Doba obratu závazků naopak představuje počet dní, za které společnost uhrazuje své závazky. Pro dané ukazatele platí, aby byla doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek (Kislingerová, 2010). Vzorce dle Dluhošová (2010):

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.14)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.15)$$

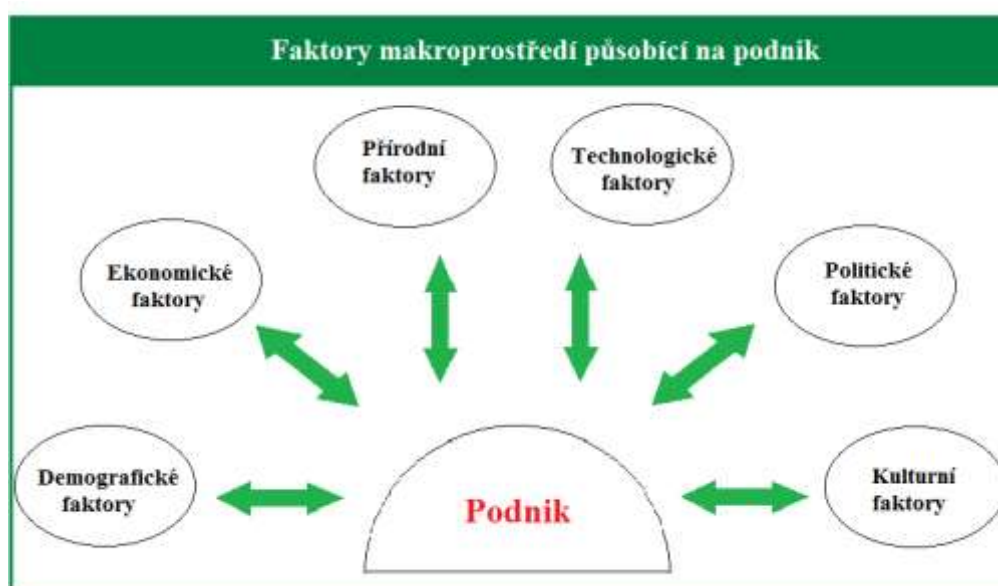
2.3.3 PESTE analýza

Metoda PEST analýzy se využívá k hodnocení vnějšího prostředí, přesněji pak makrookolí, které podnik svým působením nemůže ovlivnit. Název vznikl z počátečních písmen, označujících jednotlivé faktory a využívá se v mnoha obměnách. Základní formulace vznikla z prvků politických, ekonomických, sociálních a technologických. Pro zkratku PESTLE se dále využívá faktorů ekologických a legislativních. Existuje však více forem, které zahrnují také například etiku a liší se skladbou písmen v názvu, může se tedy jednat například o STEP, SLEPTE či již zmíněné PESTLE. Jedná se o naprosto totožné metody, avšak rozdíl je v seřazení faktorů či v přidávání nebo ubírání jednotlivých faktorů. V rámci výběru jednotlivých faktorů je potřeba pečlivého průzkumu okolí a zejména prvků, které na podnik působí nejvýrazněji, aby nedocházelo k nadbytečnému hodnocení faktorů, které podnik neovlivňuje v až tak zásadní míře.

Metoda PESTLE se využívá zejména ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které mohou hodnocené organizaci v budoucnu přinést hrozby či příležitosti. Jsou vybírány zejména ty faktory, u kterých je předpoklad, že mohou v různé míře ovlivňovat daný podnik. Účelem vymezené metody je dle Grasseová a kol. (2012) odpovědět na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik nebo jeho části?
- Jaké jsou možné účinky daných faktorů?
- Které faktory jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Obrázek 2.10 Faktory makroprostředí působící na podnik



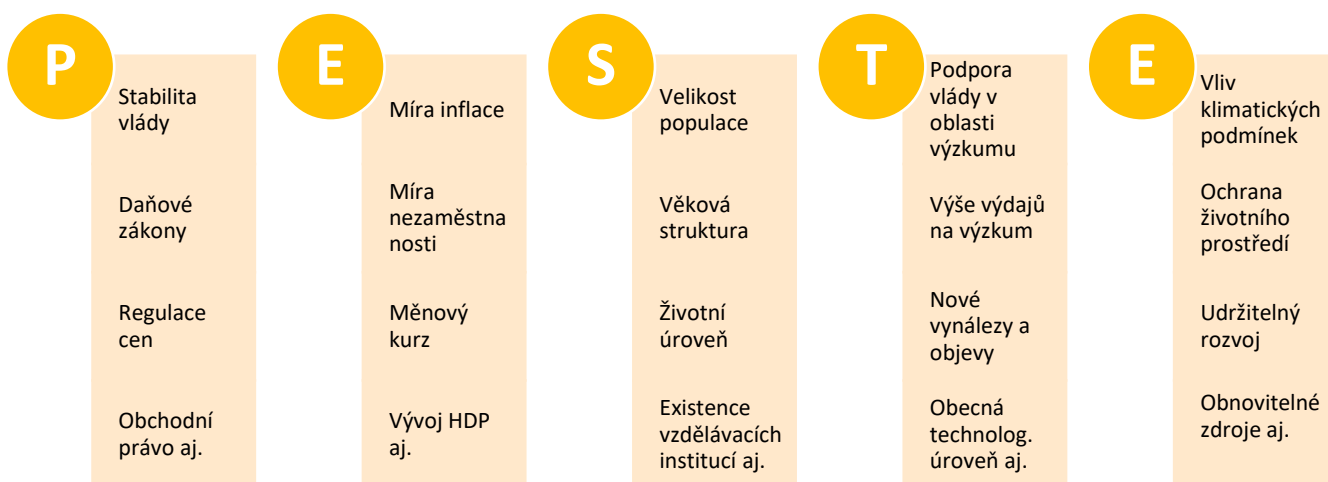
Zdroj: Kotler (2015), str. 96, vlastní zpracování

Pro účely diplomové práce byla vybrána forma metody PESTE, což zahrnuje počáteční písmena níže vymezených faktorů.

- Politicko-legislativních, tedy existenci politických vlivů a právního prostředí.
- Ekonomických, tzn. působení ekonomiky.
- Sociálně-demografických, které představují sociální změny.
- Technologických, tj. nové technologie.
- Ekologických, což znamená environmentální problematiku.

Další možnou obměnou základní PEST metody je tzv. LONGPEST, kdy je přidána úroveň lokální, národní, globální, spolu s faktory politicko-právními, ekonomickými, sociálně-demografickými a technicko-technologickými. Daná verze analýzy je vhodná pro pochopení tržního cyklu, aktuální pozice daného podniku a k vymezení potenciálních příležitostí či překážek. Výsledkem metody je strategický profil okolí (Dvořáček, Slunčík, 2012). Součástí úvodu o vybrané metodě je souhrnný *obr. 2.11* a poté následuje vymezení jednotlivých faktorů.

Obrázek 2.11 Vymezení faktorů PESTE analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

Politicko-legislativní faktory

Politicko-legislativní faktory pojednávají jak o institucích, tak zákonech v daném státě. Vyjadřují existenci politických vlivů a národní, evropské a mezinárodní legislativy, které ovlivňují hodnocený podnik. Politické okolí působí na organizaci jako souhrn politických vlivů a patří zde například typ vlády a její stabilita, svoboda tisku, úroveň byrokracie, regulace či deregulace ekonomiky, potenciální změny v politickém prostředí či například klíčové orgány a úřady, politický postoj anebo vliv jednotlivých skupin (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Legislativní okolí, neboli často označováno též jako právní, představuje rámce, pravidla a normy chování pro všechny podnikové činnosti, jež stanovuje a vynucuje stát. Může zde patřit například existence a funkčnost podstatných zákonných norem, jako je obchodní právo, pracovní právo, občanské právo, daňové zákony, deregulační opatření, různá legislativní omezení, regulace cen či vymahatelnost práva, funkčnost soudů a autorská práva (Grasseová a kol., 2012).

Ekonomické faktory

V rámci ekonomických faktorů je možno provést základní hodnocení makroekonomických ukazatelů. Samotný vývoj ekonomických faktorů je často proměnlivý v průběhu času a mění se například dle fáze ekonomického cyklu, vývoje cen a koupěschopné poptávky či hospodářské politiky vlády. Jsou však relativně stabilní a působí na ně charakter ekonomiky, úroveň a konkurenceschopnost ekonomiky, dále pak disponibilní zdroje ekonomiky a další (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Dle Souček (2015) tvoří ekonomické faktory:

- míra inflace,
- míra nezaměstnanosti,
- úrokové míry,
- hospodářský cyklus,
- vývoj HDP,
- průměrná a minimální mzda,
- stabilita měny
- zdanění a další.

Co se týče stručného popisu vybraných ekonomických faktorů, vývoj hrubého domácího produktu představuje peněžní vyjádření celkového toku zboží a služeb, a to za určité období. Měnový kurz vyjadřuje vzájemný poměr mezi hodnotami různých peněžních jednotek a představuje střet nabídky dané země s poptávkou po určité měně. Inflace znamená růst všeobecné hladiny a míra inflace představuje tempo růstu cenové hladiny. Pro vyjádření všeobecné cenové hladiny se využívá například index spotřebitelských cen. Inflace má také podstatný vliv na důchody a bohatství obyvatel.

Míra nezaměstnanosti vyjadřuje procentní podíl nezaměstnaných osob na ekonomický aktivním obyvatelstvu. Nezaměstnanost může být například frikční, strukturální či cyklická.

Zdanění jako jeden z faktorů ovlivňuje ekonomickou aktivitu a ekonomický rozvoj země. A jako poslední lze zmínit například průměrnou a minimální mzdu, což představuje mzdovou politiku ve státě (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Sociálně-demografické faktory

Sociální okolí má pro podnik vysoký význam, a je proto velice důležité, aby daná organizace zvažovala, jaké jsou důsledky jejich činností pro společnost. Ideální je, pokud jsou dané činnosti prospěšné jak pro podnik, tak i společnost. Zde má vysokou roli také společenská odpovědnost firem (Synek, Kislingerová, 2015). Mezi sociální faktory lze zařadit zejména demografické charakteristiky, které představují velikost populace, věkovou strukturu obyvatel, pracovní preference či geografické rozložení. Dále se zjišťují sociálně-kulturní aspekty, tedy životní úroveň nebo rovnoprávnost pohlaví, dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklosti, existence vzdělávacích institucí a mnoho dalších (Grasseová a kol., 2012). Některé podklady pro analýzu těchto faktorů jsou zjistitelné z údajů statistického úřadu.

Mezi další možnosti sledovaných faktorů se může řadit také historické pozadí či systém hodnot ve společnosti. Jedná se například o spotřebu, šetření či kvalitu života. Druhá část faktoru představuje demografii, což je statistika obyvatelstva, které žije ve stejné oblasti (obci, městě, státu). V souvislosti s demografií se sleduje například změna stavu obyvatel, populace, věk, index stárí, porodnost, kvalifikace či vzdělávání (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Technologické faktory

V současném rychle se měnícím prostředí a v době globalizace je potřeba, aby se firmy zajímaly o důležité informace ze světa technologií a novinky s nimi spojené, dále například o vynálezy a objevy, vývoj nových technologií či zavádění inovací do podnikatelských procesů. Jenom tak mohou udržet na trhu svou konkurenceschopnost a vyrovnat se konkurenčním podnikům. Analýza technologických faktorů může firmě dopomoci při splnění měnících se požadavků stále náročnějších zákazníků.

Technologické okolí a změny jsou zdrojem a motivem technologického pokroku a mohou podniku umožnit dosahovat lepších hospodářských výsledků. Nelze však opomínat fakt, že to vše může mít své stinné stránky, mezi něž se řadí například špatný vliv na životní prostředí. Tyto negativa se však snaží regulovat směrnice EU, která přímo výrobcům ukládá povinnost, aby použili nejlepší z dostupných technologií (Synek, Kislingerová, 2015). Dle autora Grasseová (2012) se do technologických faktorů řadí například:

- podpora vlády v oblasti výzkumu,
- výše výdajů na výzkum,
- nové vynálezy a objevy,
- rychlost realizace nových technologií,
- obecná technologická úroveň atd.

Ekologické faktory

V současné době se dá považovat za trend provozovat podnikatelské činnosti s ohledem na ochranu životního prostředí. Proto se do této aktivity zapojuje čím dál, tím více firem. Jelikož neustále narůstá význam životního prostředí, firmy do této oblasti investují stále více finančních prostředků. Jedním z důvodů také je, že se mohou prezentovat jako sociálně odpovědná společnost, což může být pro mnoho zákazníků důležitým aspektem při výběru. Dle Matusiková a kol. (2014) lze do této oblasti zařadit například vliv klimatických změn, tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání omezených přírodních zdrojů či využívání obnovitelných zdrojů.

Dle autora Mallay (2007) lze do ekologických faktorů také zařadit:

- ochranu životního prostředí,
- udržitelný rozvoj,
- obnovitelné zdroje,
- zpracování a třídění odpadu, recyklace.

2.3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

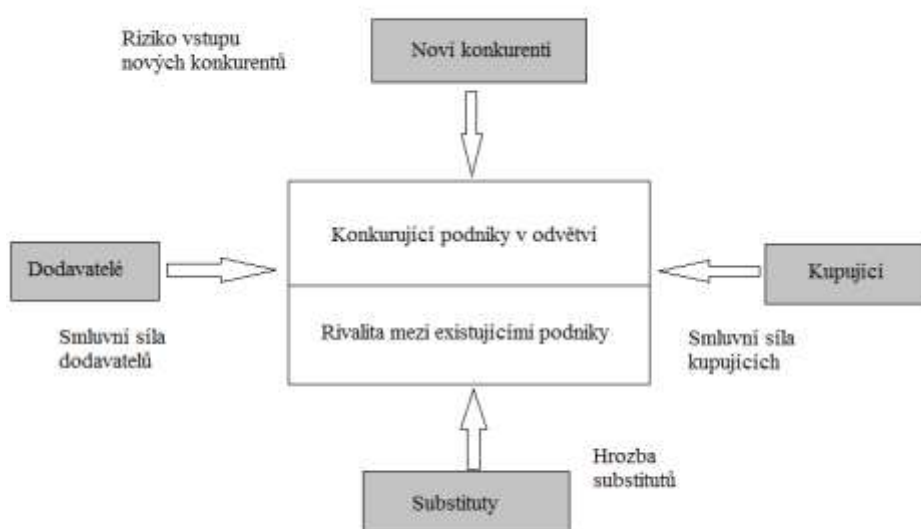
Velice populární analýzou mikroprostředí je Porterův model pěti konkurenčních sil, jejímž autorem je Michael Porter. Mikrookolí podniku představuje blízké okolí, které ovlivňuje rozhodování organizace o její strategii. Cílem dané analýzy je tedy pochopit síly, které v daném prostředí působí, a identifikovat ty, které mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje největší význam (Matusiková a kol., 2014). Metoda spojuje pět faktorů, které mají na ziskovost odvětví a společnost zásadní vliv. Na jejím základě pak lze určit rizika, které plynou z podnikání v daném sektoru (Tyll, 2014). Mezi faktory, ovlivňující podnik lze zařadit:

- vyjednávací sílu dodavatelů,
- vyjednávací sílu odběratelů,
- hrozbu substitutů,
- potenciální konkurenci,

- současnou rivalitu mezi podniky.

Pokud podnik vstupuje na trh daného odvětví, musí analyzovat všech pět sil, které vypovídají o přitažlivosti odvětví, a které určují strategickou pozici dané organizace. V modelu jsou zdůrazněny všechny složky, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Je však potřeba vzít v úvahu, že v jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny ze zmíněných sil stejnou důležitost. Důvodem je, že každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu. Porterova analýza pak umožňuje podniku, aby pronikl do struktury daného odvětví a přesně určil ty faktory, které jsou pro konkurenci rozhodující (Grasseová a kol., 2012).

Obrázek 2.12 Porterova analýza pěti sil



Zdroj: Tyll, 2014, s. 20, vlastní zpracování

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé lze považovat za významný článek celého podnikatelského procesu organizace. V rámci svých schopností můžou zvýšit cenu a tím zmenšit zisk nakupujícího. Vyjednávací síla dodavatelů je závislá například na faktorech:

- vzdálenosti dodavatele od volné konkurence,
- zda nakupující podnik není důležitým zákazníkem,
- nakupující je monopolista nebo oligopolista,
- existuje hrozba, že odběratelský podnik může uskutečnit zpětnou vertikální integraci,

- anebo příslušné výrobky dodavatele jsou jedinečné pouze do té míry, kdy je pro kupujícího obtížné či nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému, a další (Mallya, 2007).

Dodavatelé jsou tedy subjekty poskytující zásoby materiálu, polotovary, zboží, ale i služby, které jsou potřebné pro jeho bezproblémový chod a uspokojování potřeb zákazníků. Zajištění vyšší vyjednávací síly dodavatelů a tedy i schopnost diktovat si podmínky může být jak již na základě výše zmíněných faktorů, tak i například na schopnosti dodavatele zkrátit distribuční cestu ke konečnému zákazníkovi vynecháním prostředníka, tzv. dopředná vertikální integrace (Tyll, 2014).

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mají zájem na dobrých obchodních podmínkách, aby pokud možno mohli ovlivňovat anebo určovat podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou. Kupující mohou mít vysoký vliv na aktivity firmy zejména pokud:

- existují jiné alternativy dodávek (substituty),
- existuje více dodavatelů v okolí,
- nakupovaný předmět pro něj nepředstavuje důležitý vstup,
- menší počet zákazníků nakupujících velké množství,
- anebo například nákupy zákazníka představují velké procento z celkového odbytu prodávajícího oboru (Mallya, 2007).

V případě, kdy mají odběratelé velkou, či rostoucí moc při vyjednávání není trh přitažlivý. Zákazníci se následně snaží snižovat ceny, žádají lepší kvalitu a více služeb nebo staví konkurenty proti sobě, což má za následek snižování zisku prodávajícího. Je vhodné se zaměřit na to, jak snížit vyjednávací sílu zákazníků (Grasseová a kol., 2012).

Souhrnně lze říci, že vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů se projevuje zejména ve schopnosti diktovat si podmínky v oblasti ceny, distribuce, objemů zakázek a dalších. Cílem podniku je poté nalézt způsoby, jak tuto sílu omezit či využít (Tyll, 2014).

Hrozba substitutů

Substitut představuje produkt (či službu), který má vlastnosti jako původní produkt a zákazník tak může zaměňovat spotřebu jednoho produktu druhým. V rámci formulování konkurenčních strategií je často opomínána skutečnost existence substitutů a manažeři se

soustředí spíše na přímé konkurenty. Pro určení velikosti hrozby substitutů je dle Tyll (2014) potřeba zodpovědět si následující otázky:

- Má zákazník možnost náš výrobek nahradit výrobkem jiným?
- Jaká je citlivost zákazníka na změnu cen našich výrobků či služeb?
- Jaké náklady pro zákazníka představuje přechod k výrobku substitučnímu?

V případě existence zastupitelnosti výrobků se odvětví stává neatraktivním. Podnik se musí zaměřit na sledování vývoje cen u substitutů, jelikož ty by mohly limitovat potenciální ceny a zisk na trhu. Při zlepšení technologií pro výrobu zastupitelných výrobků, poklesne cena a zisk na trhu (Grasseová a kol., 2012).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pokud do odvětví vstupují noví konkurenti, přinášejí s sebou například dodatečné kapacity a plány na získání konkurenční tržní pozice, které jsou většinou podporovány zdroji a schopnostmi. Míra hrozby vstupu potenciální konkurence do odvětví podniku záleží zejména na tom, jaké existují bariéry vstupu do tohoto oboru (Mallya, 2007).

Za bariéry vstupu do odvětví lze považovat úspory z rozsahu, kapitálovou náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávanou reakci zavedených firem, legislativu a vládní zásahy, dále pak diferenciaci výrobků. Z hlediska ziskovosti odvětví je za nejatraktivnější trh považován ten, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a naopak výstupní nízké. Důvodem je, že pouze málo podniků může do odvětví vstoupit a neúspěšné firmy mohou pak trh bez větších problémů opustit (Grasseová a kol., 2012).

Rivalita mezi existujícími podniky

Ze všech pěti faktorů lze míru rivality v odvětví považovat za ten nejdůležitější faktor, na jehož základě se hodnotí atraktivita a ziskovost daného oboru. Pokud firmy v odvětví vykazují vysoký stupeň konkurence, zisk v odvětví bude klesat. Soupeření konkurentů se tedy projevuje zejména ve snižování ceny, které obvykle následují ostatní konkurenti. V daném případě dochází k poklesu zisků v daném odvětví (Matusiková, 2014).

Vzájemné soupeření podniků působících v odvětví může mít svůj základ například v cenové konkurenci, v propagační kampani, v získávání zákazníků novými výrobky či lepšími podmínkami záruk anebo servisu. K rivalitě mezi podniky dochází proto, že jeden nebo více

konkurentů buď pociťuje tlak, anebo vidí příležitost pro vylepšení své dosavadní pozice. Síla a charakter těchto bojů může být jiný pro jednotlivá odvětví. Projevuje se zde zejména:

- počet konkurentů a jejich vyrovnanost,
- růst odvětví,
- nadměrné kapacity,
- obětování zisku ve snaze získání většího tržního podílu,
- vysoké fixní náklady, které se výrobci snaží redukovat maximálním využíváním kapacit,
- vysoké zásoby neprodaných výrobků, kdy se mohou snižovat ceny pro vyšší prodejnost
- malá diferenciací výrobků, která podněcuje zákazníka řídit se při rozhodování cenou,
- bariéry pro vstup a výstup z odvětví (Dvořáček, Slunčík, 2015).

2.3.5 Spider analýza

Spider analýza je vhodným nástrojem pro grafickou interpretaci ekonomických výsledků analyzované firmy vzhledem k hodnotám v daném oboru či ke konkurenci podniku. Slouží pro lepší vypovídací schopnost a je řazena mezi metody mezipodnikového srovnání. Porovnání lze provádět za pomoci 16 ukazatelů, které jsou seskupeny do 4 kvadrantů. Mezi ty patří likvidita, rentabilita, aktivita a zadluženost. Hodnoty daných ukazatelů firmy se následně vyjadřují v procentech vůči oboru anebo konkurenci. Základ 100 % představuje oborový průměr či hodnoty konkurentů a k nim jsou následně srovnávány hodnoty podniku. V případě, že společnost dosahuje výsledků větších než 100 %, překračuje průměr a ve finančních ukazatelích je lepší. V opačném případě, kdy hodnoty vybraného podniku nedosahují ani 100 % vůči konkurenci či odvětvovému průměru, lze společnost považovat za podprůměrnou.

Základ grafu představují soustředěné kružnice a první ve středu představuje průměr odvětví či konkurence, neboli 100 %. Ze středu vybíhá 16 paprsků, přičemž počet je možno snížit či zvýšit, a ty představují vybrané ukazatele pro hodnocení (Synek, 2011). V *obrázku 2.13* kvadrant A představuje ukazatele hodnotící rentabilitu, kvadrant B porovnává likviditu, dále pak kvadrant C seskupuje ukazatele, jenž jsou součástí hodnocení zadluženosti a kvadrant D obsahuje ukazatele aktivity.

Obrázek 2.13 Spider analýza

A1	Rentabilita VK	B1	Ukazatel krytí cizích zdrojů
A2	Rentabilita tržeb	B2	Peněžní likvidita
A3	Rentabilita vloženého kapitálu	B3	Pohotová likvidita
A4	Rentabilita aktiv	B4	Běžná likvidita
C1	Ukazatel zadluženosti	D1	Obrat celkových aktiv
C2	Ukazatel běžné zadluženosti	D2	Doba obratu krátkodobých závazků
C3	Ukazatel krytí stálých aktiv	D3	Doba obratu pohledávek
C4	Ukazatel úrokového krytí	D4	Doba obratu zásob

Zdroj: Kubičková, Jindřichovská, 2015, str. 290, vlastní zpracování

2.3.6 SWOT analýza

SWOT analýza představuje analytický nástroj pro hodnocení podniku. Skládá se z počátečních písmen čtyř kategorií faktorů. Písmeno S představuje silné stránky, písmeno W pak stránky slabé. Dané dva první faktory hodnotí zejména interní faktory podniku, které lze ovlivnit. Písmeno O představuje příležitosti a písmeno T hrozby, přičemž jsou zaměřeny na prostředí externí.

Autoři Dvořáček, Slunčík (2012) popisují SWOT analýzu jako jednoduchý přístup, jenž hodnotí vnitřní a vnější okolí daného podniku. SWOT je pak zkratkou z anglických slov Strong, Weaknesses, Opportunities a Threats, přičemž české akronymy byly již vysvětleny výše. Silné a slabé stránky jsou zaměřeny na vnitřní okolí, zatímco příležitosti a hrozby na okolí vnější.

Analýza SWOT se využívá pro shrnutí již provedených analýz vnitřního i vnějšího okolí, rekapituluje a shrnuje všechny předcházející závěry. Umožňuje následovně přehledně zobrazit všechny možné hrozby a příležitosti pocházející z vnějšího prostředí v kombinaci se silnými a slabými stránkami organizace a vytvořit tak základní rámec pro další využití zjištěných informací ve strategickém řízení, například alternativy strategií a podobně (Grasseová a kol., 2012).

Obrázek 2.14 SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování

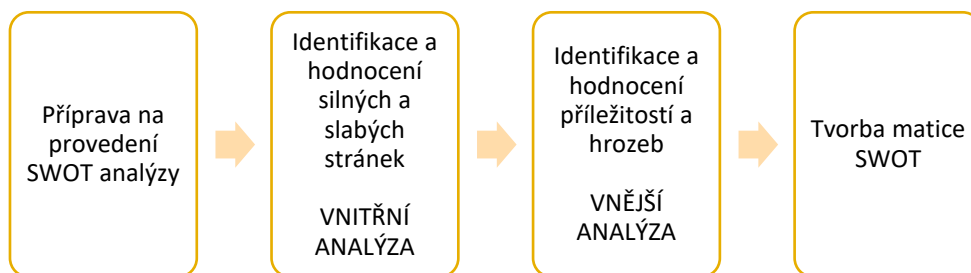
Potenciální silné stránky mohou být například dobrá finanční situace, lepší strategie než konkurence, zvláštní kompetence v oboru, nenapodobitelné technologie atd. Naopak slabé stránky se týkají vysokých celkových nákladů na kus, nedostatečnosti klíčových znalostí a kompetencí či zastaralosti zařízení. Příležitosti pro podnik může být například rychlý růst trhu či přidání komplementárních produktů. Potenciální hrozby z vnějšího prostředí se mohou týkat například růstu prodeje substitutů či změny potřeb zákazníků (Mallya, 2007).

Fáze provedení SWOT analýzy

Provedení SWOT analýzy je shrnuto do čtyř základních fází, které jsou vymezeny níže.

- *První fáze* zahrnuje přípravu na provedení SWOT analýzy. Zde je důležité jednoznačně stanovit účel provádění, definovat oblasti analýzy a vytvořit analytické týmy.
- *Druhá fáze* je již zaměřena na identifikaci a hodnocení silných a slabých stránek, kde je potřebné stanovit důležitost daných faktorů.
- *Následně* je provedena identifikace a hodnocení hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí.
- *Poslední fáze* představuje samotnou tvorbu matice SWOT, kdy se zaznamenávají faktory se strategickým významem a generují se alternativy strategií (Grasseová a kol., 2012).

Obrázek 2.15 Fáze provedení SWOT analýzy



Zdroj: Grasseová a kol, 2012, str. 301, vlastní zpracování

Hlavním výstupem SWOT analýzy je tvorba alternativ možných strategií. Jedná se o různé kombinace silných a slabých stránek s hrozbami a příležitostmi. Dle autora Dvořáček, Slunčík (2012) lze odvodit tyto základní strategie:

- SO – zde se jedná o využití silných stránek ve prospěch příležitostí z vnějšího prostředí, představuje žádoucí stav pro podnik,
- WO – překonávání slabých stránek využitím možných příležitostí,
- ST – jedná se o využití silných stránek pro odstranění ohrožení,
- WT – představuje minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se ohrožení z vnějšího prostředí.

Strategii s názvem SO lze vymezit jako strategii využití, WO jako strategii hledání, WT představuje strategii vyhýbání a ST strategii konfrontace (Grasseová a kol., 2012).

3 Charakteristika vybraného podniku

V následující části diplomové práce bude představena analyzovaná společnost STEELTEC CZ, s. r. o. z hlediska předmětu činnosti, organizační struktury a také ekonomické charakteristiky.

Tabulka 3.1 Základní charakteristika vybraného podniku

Obchodní firma:	STEELTEC CZ, s. r. o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti:	Průmyslová 700, Kanská, 739 61 Třinec
Datum vzniku a zápisu:	11. října 1991
Základní kapitál:	26 000 000 Kč
Počet zaměstnanců:	280
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">• Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení• Zámečnictví, nástrojářství• Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence• Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1 O společnosti

Společnost STEELTEC CZ, s. r. o. byla založena již v roce 1991 pod názvem GARDENA Třinec, s. r. o. jako první Joint Venture Třineckých železáren v západní Evropě s německou GARDENOU. V počátcích se společnost zabývala zejména obchodní činností. Současný název STEELTEC CZ, s. r. o. vznikl na základě marketingové studie až v roce 2013. Společnost sídlí v Moravskoslezském kraji, přesněji v Třinci – Kanská. Nynějším hlavním předmětem činnosti firmy je velkosériová strojírenská kovovýroba s následnou další úpravou v procesu strojírenské výroby, což se týká svařování, broušení a práškového lakování.

Mateřskou společností, většinovým vlastníkem a tedy ovládající osobou podniku je GARDENA Manufacturing GmbH s 90% obchodním podílem ve společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. Zbýlých 10 % je rozděleno mezi jednatele. V roce 2007 byla společnost zařazena do struktur koncernu HUSQVARNA GROUP. Toto spojení se švédskou firmou pro společnost znamenalo zejména možnost realizace obchodních aktivit v USA. Ovládající osobou s nepřímým vlivem je tedy Husqvarna Holding Aktiebolag a propojenými osobami jsou všechny ostatní společnosti skupiny Husqvarna, ve kterých má Husqvarna Holding Aktiebolag přímo nebo nepřímo rozhodující vliv. Lze říci, že firemní kultura společnosti je ovlivněna významnou německou firmou GARDENA a zavedenou švédskou společností Husqvarna.

Celkový počet zaměstnanců v roce 2017 činil 276 osob. Společnost vyrábí ve 4 halách s výrobní a skladovací plochou cca 18 500 m². V letech 2015 – 2016 došlo ke zdvojnásobení výrobní plochy ve spolupráci s chráněnou dílnou ERGON. Byla vystavěna mobilní hala v areálu daného sociálního podniku, čímž se zajistily požadavky ke skladování zejména kartónů a vratných obalů. V současné době společnost STEELTEC CZ, s. r. o. zaměstnává v chráněné dílně více jak 200 osob, kteří pracují na jednoduchých montážních pracovištích. Daná spolupráce přináší ovoce nejen v oblasti sociální, ale také v úspoře nákladů a dalšího zvýšení konkurenceschopnosti výrobků společnosti. Spolupráci s chráněnou dílnou si firma vysloužila ocenění odpovědná firma v Moravskoslezském kraji (Webové stránky společnosti).

Společnost STEELTEC CZ, s. r. o. si dává za dlouhodobý cíl neustálou a systematickou inovaci nabízených služeb a také upevňování pozice na evropské trhu a především pak pronikání na trhy dalších zemí. Již v posledních letech dochází ve společnosti k pozitivnímu růstu exportu, čehož by chtěla společnost dosahovat i nadále.

Obrázek 3.1 Logo společnosti STEELTEC CZ, s. r. o.



Zdroj: Webové stránky společnosti

3.2 Strategie, cíle, vize a principy

Hlavní strategií společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. je nabízení a poskytování zákazníkovi kompletního servisu, který je spojen zejména s vývojem a konstrukcí produktu, a to včetně přípravy a průběhu sériové výroby s následnou dodávkou zabaleného výrobku a dalších požadovaných subdodávek na určené místo dle přání zákazníka.

Cílem a vizí do budoucna je především plnění vytýčené strategie a s tím související kontinuální proces růstu nejen výkonů, ale i ziskovosti společnosti ve spojení s růstem přidané hodnoty výrobku. Dále se podnik snaží o zhodnocování kapitálových vkladů akcionářů společnosti. V zájmu společnosti je také postupné rozšiřování výroby, díky čemuž by se firma mohla stát evropsky významným výrobcem kovového zahradního nářadí.

Mezi hlavní principy, jež společnost dodržuje, patří zejména výhradní spokojenost zákazníka, považování zaměstnance jako nejcennější hodnotu společnosti, dále pak dodržování zásad bezpečné práce, s čímž souvisí povinná pravidla pro všechny zaměstnance. Společnost dále staví na principu ekologické výroby, která nezatěžuje životní prostředí, naopak se snaží o zachování pro další generace. V neposlední řadě zde patří neustále zlepšování všech procesů, jež probíhají napříč celou společností, aby se společnost udržela v náročném konkurenčním prostředí světového trhu. Dané informace nejsou zjištělné z veřejně přístupných webových stránek, na čemž by společnost mohla zpracovat (Interní informace společnosti).

3.3 Hlavní předmět činnosti

Hlavní předmět činnosti společnosti je výroba nářadí pro zahradní a zemědělské účely, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů určených pro výrobu zahrádkářského nářadí. Společnost STEELTEC CZ s. r. o. svou nástrojárnou a konstrukcí poskytuje zákazníkovi kompletní servis, jež je spojen s vývojem výrobků včetně přípravy a průběhu sériové výroby, montáže a také následné dodávky již zabaleného produktu a požadovaných subdodávek plastových komponentů až na místo určení podle přání zákazníka.

Portfolio činností společnosti je opravdu široké, mezi poskytované služby se řadí například již zmíněná velkosériová strojírenská kovovýroba, konstrukce či výroba lisovacího nářadí. Dále lisování, obrábění kovů, robotické svařování, montáže či vývoj, výroba a automatizace procesů. Společnost také dodává kovové zboží firmám, jako jsou IKEA, GEBERIT a další. Cílovým trhem většiny části produkce společnosti (cca 95 %) je trh západní Evropy. V případě ručního nářadí a vřetenových sekaček Gardena a Husqvarna se jedná dokonce o trh celosvětový. **Hlavní výrobky** společnosti jsou zahradní nářadí GARDENA,

ruční sekačky na trávu GARDENA, motorové sekačky GARDENA, ruční sekačky HUSQVARNA, adaptérové zahradní nářadí Gardenline, ostatní zahradní zboží, jako např. dětské zahradní nářadí či ruční lis ECOPRESS. Dále pak produkty pro stavebnictví či doplňky k nábytku.

Pro udržení konkurenceschopnosti a neustálého rozvoje společnost STEELTEC CZ, s. r. o. provádí významné investice do robotizace a automatizace výrobních procesů. Pro optimalizaci logistického systému je využíván systém KANBAN, přinášející zejména úspory prostoru a snižování skladových zásob. V rámci logistiky dále společnost zavádí principy štihlé výroby, čímž se optimalizuje výrobní proces. Společnost ve svých aktivitách spolupracuje také například s firmou KOVONA Systém (Webové stránky společnosti).

3.4 Organizační struktura

Společnost STEELTEC CZ, s. r. o. má v současné době 2 jednatele, kteří jsou zároveň vedoucími oddělení obchodu a ekonomiky, jakosti a výroby. Úsek obchodu a ekonomiky je dále rozčleněn na prodej, nákup a ekonomiku. V rámci jakosti a výroby se jedná o úseky jakosti, výroby a nástrojárny. Společnost v roce 2017 zaměstnávala 276 osob a ve spolupráci s chráněnou dílnou ERGON dalších 220 osob.

Rozčlenění vybraných úseků je následovné. Oddíl **výroby** zahrnuje **lisovnu**, která disponuje technologií k lisování kovů. Pro velkosériovou výrobu je součástí lisovny sedm automatických lisovacích linek. Součástí je také obrobná, která zabezpečuje výrobu dělených a ohýbaných polotovarů z kulatin, tyčí či trubek. Lisovna s obrobnou produkuje široký sortiment výlisků. Další částí je **svařovna a brusírna**, která zpracovává výlisky a obrobky do hmotnosti 15 kg. **Lakovna** zajišťuje galvanické zinkování, chromování, mědění a karbonitridaci. Oddíl **montáže a kompletace výrobků** zahrnuje kompletaci s polotovary, balení do krabic včetně potisku, infokarty, etikety a EAN kódy. Úsek **nástrojárna** je tvořen konstrukční kanceláří, nástrojárnou a vývojovou dílnou. Zde je zajišťován zejména hladký průběh výroby a kompletní servis pro výrobu a vývoj nových výrobků. Pro přesnější přehled je vytvořena organizační struktura, která je součástí *přílohy č. 6*.

Ve společnosti je uplatňováno zavedení principů štihlé výroby, čímž se optimalizuje výrobní proces. V rámci HOS, což znamená Husqvarna Operating Systém se pracuje v týmech na zlepšování procesů. Jedná se jak o ekonomiku provozu, tak i zvyšování kvality a v neposlední řadě bezpečnosti práce. Dále společnost v rámci vývojové a zámečnické dílny vyrábí vlastní automatizační zařízení (Webové stránky společnosti).

3.5 Ekonomická charakteristika podniku

Pro základní ekonomickou charakteristiku podniku STEELTEC CZ, s. r. o. byly vybrány údaje z rozvahy, tedy vývoj aktiv a pasiv, dále pak výsledky hospodaření z výkazu zisku a ztráty a vývoj počtů zaměstnanců v období let 2015 – 2017.

Jak je patrné z *tab. 3.2 celková aktiva* společnosti během analyzovaných let 2015 – 2017 stabilně narůstaly. Důvodem je zejména nárůst dlouhodobého majetku a výraznější navýšení oběžných aktiv, které se svou hodnotou podílejí na celkových aktivech největší měrou. Největší podíl na oběžných aktivech společnosti mají zásoby a krátkodobé pohledávky, které v letech 2015 a 2017 převyšovaly hodnotu zásob. Z analýzy **celkových pasiv** společnosti vyplývá, že větší část tvoří cizí kapitál nežli vlastní, a tedy společnost pro financování svých aktivit využívá zejména cizích zdrojů. Během let se celkové zadlužení zvyšuje, avšak vlastní kapitál v roce 2017 poklesl.

Tabulka 3.2 Celková aktiva a pasiva společnosti (všechny hodnoty v tis. Kč)

Rok	2015	2016	2017
Aktiva celkem (tis. Kč)	238 142	256 568	278 886
Dlouhodobý majetek	85 154	86 155	94 585
Oběžná aktiva	152 345	170 311	183 552
Časové rozlišení	643	102	749
Pasiva celkem (tis. Kč)	238 142	256 568	278 886
Vlastní kapitál	61 951	64 033	60 594
Cizí kapitál	176 191	192 535	218 292
Časové rozlišení	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti

Vývoj výsledku hospodaření za účetní období během let 2015 – 2017 kolísal. V roce 2016 společnost zaznamenala navýšení výsledku hospodaření, avšak v roce 2017 nastal pokles. I přesto se dá považovat vývoj za stabilní s výkyvy, které mohou být způsobeny například sníženou poptávkou po výrobcích či jejich cenami. **Tržby z prodeje výrobků a služeb** během let narůstaly, přičemž nejvyšší hodnota je v roce 2017. Obdobně je to u **tržeb z prodeje zboží**, kdy trend je rostoucí. Daný vývoj v oblasti tržeb je pro společnost žádoucí. Mezi nákladové položky, jež nejvíce ovlivňují výsledek hospodaření za účetní období, patří spotřeba materiálu a mzdové náklady.

Tabulka 3.3 Vývoj výkazu zisku a ztráty během let 2015 - 2017

Rok	2015	2016	2017
Výsledek hospodaření za účetní období (tis. Kč)	33 351	35 433	31 944
Tržby z prodeje výrobků a služeb (tis. Kč)	393 578	389 066	455 460
Tržby z prodeje zboží (tis. Kč)	115 236	122 734	165 866

Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti

Vývoj počtu zaměstnanců je během let 2015 – 2017 kolísavý, avšak výkyvy nejsou výrazné. V roce 2017 společnost zaměstnávala největší počet osob, s čímž také souvisí narůstající hodnota osobních nákladů, která je v tomto roce nejvyšší. Nárůst počtu zaměstnanců také koresponduje s rostoucí tendencí vývoje tržeb. V případě zvýšené poptávky po výrobcích je potřeba zaměstnávat adekvátní počet pracovníků, kteří zabezpečí bezproblémový výrobní proces. Ve spolupráci s chráněnou dílnou ERGON společnost zaměstnává dalších více než 220 zaměstnanců.

Tabulka 3.4 Vývoj počtu zaměstnanců během let 2015 - 2017

Rok	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	262	260	276
Osobní náklady (tis. Kč)	87 455	93 984	110 815

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti

4 Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Tato kapitola diplomové práce je zaměřena na praktickou část, kdy bude provedena analýza konkurenceschopnosti výrobního podniku dle teorie popsané výše. Pro účely analýzy budou použity následující metody. Jedná se o analýzu vnitřních zdrojů obsahující taktéž finanční analýzu, PESTE analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, Spider analýzu a SWOT analýzu, jež následně shrnuje zjištěné poznatky.

K výpočtu finanční analýzy byly využity účetní výkazy společnosti z let 2015 – 2017 a pro další metody bylo použito kombinace veřejných informací spolu s interními prostřednictvím rozhovoru s kompetentní osobou. Analýza konkurenceschopnosti se týká výrobního podniku STEELTEC CZ, s. r. o. a bude zaměřena zejména na situaci v Moravskoslezském kraji, a také na konkurenční podniky z hlediska podobnosti hlavního předmětu činnosti vybrané firmy, tedy výroby zahradního nářadí.

4.1 Analýza vnitřních zdrojů

Pro zhodnocení vnitřních zdrojů bude provedena analýza vybraných funkcí podniku, kdy budou vymezeny klíčové faktory z části podnikových a pracovních zdrojů, technologie a výroby a následně logistiky. Dané prvky v rámci funkcí podniku budou popsány pouze stručně. Následně bude provedena finanční analýza spadající do oddílu financí, která je již řešena obsáhleji. Informace pro vnitřní analýzu byly čerpány zejména z výročních zpráv a webových stránek společnosti.

4.1.1 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Ve společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. je v současné době průměrně 276 zaměstnanců a 2 členové řídicích orgánů. Jelikož se jedná o výrobní společnost, většina pracovníků působí na dělnických pozicích. V podniku STEELTEC CZ, s. r. o. je díky mateřské společnosti zavedena firemní kultura významné německé firmy GARDENA GmbH a dále také švédské firmy HUSQVARNA. Společnost je na trhu již od roku 1991, a díky své stabilitě a prosperitě má pro okolí pozitivní image, také se jí vyhýbají významnější problémy, které by mohly celkovou pověst poškodit, což dále zvyšuje atraktivitu podniku. Společnost svým zaměstnancům nabízí několik zaměstnaneckých benefitů, které se týkají například vzdělání, což zahrnuje jazykové kurzy či rozšiřování kvalifikace. Avšak slabou stránkou jsou mezery v systematickém vzdělávání, a to jak odborném, tak i jazykovém, což by měla společnost do budoucna odstranit. Dále se zaměřují na podporu skupin formou rozvojových programů. V rámci motivace pracovníků jsou poskytovány letní a vánoční odměny v závislosti

na výsledcích hospodaření firmy, odměny za přesčasovou práci, možnost zakoupení si firemních výrobků za zvýhodněné ceny, dárky atd. Dalšími benefity jsou například týden dovolené navíc, volné vstupenky, příspěvky na stravování atd. Z daného výčtu lze usoudit, že společnost STEELTEC CZ, s. r. o. je dobrým zaměstnavatelem, pro kterého jsou zaměstnanci prioritou.

Organizační struktura podniku STEELTEC CZ, s. r. o. je součástí přílohy č. V čele společnosti jsou dva jednatele, kteří jsou zároveň vedoucími oddělení obchodu a ekonomiky a jakosti a výroby. Tyto dvě skupiny se dále dělí do několika kategorií, které mají své vedoucí. Jak již bylo zmíněno, podnik se věnuje převážně výrobní činnosti, v rámci níž má oddělení, a to lisovnu, svařovnu, lakovnu a montáže. Je jasné, že pro vykonávání daných činností je potřeba mít kvalifikované zaměstnance s odpovídajícím vzděláním. V současné době se celkově na trhu začíná snižovat počet vyučených studentů v oborech typu svářeč, zámečnický atd. Proto by do budoucna mohlo být v případě rozšiřování výroby pro společnost složitější nalézt vhodné kandidáty pro vykonávání dané profese. V rámci zhodnocení vnitřních zdrojů společnosti je také důležité zmínit, že podnik STEELTEC CZ, s. r. o. od roku 2015 – 2016 spolupracuje s chráněnou dílnou ERGON, kdy po výstavbě mobilní haly v areálu sociálního podniku zaměstnává více jak 200 osob pro práci na jednoduchých montážních pracovištích. Díky této kooperaci společnost získala ocenění za společenskou odpovědnost, což je silnou stránkou, jelikož se tak zvyšuje celková prestiž podniku.

4.1.2 Faktory vědecko–technologického rozvoje a výroby

Společnost se zabývá především výrobou zahradního nářadí. Výčet výrobků je součástí tabulky č. V rámci výroby disponuje několika odděleními, které budou včetně využívaných strojů a technologií dále představeny. Součástí oddělení nástrojárny je konstrukční kancelář, nástrojárna a vývojová a zámečnická dílna. Zde působí téměř 30 zaměstnanců a je aktivně využíváno až 1500 nástrojů, a to nejen vlastních, ale také od firem, které s vybranou společností spolupracují. Společnost se neustále snaží o vylepšování svého zázemí a používání dokonalejších technologií pro usnadnění výrobního procesu. V případě nástrojárny se využívají zejména frézky, obráběcí stroje či kalící pece.

Tabulka 4.1 Výrobky společnosti STEELTEC CZ, s. r. o.

Produkty	
Zahradní nářadí Gardena	Ruční sekačky trávy Husqvarna
Ruční a elektrická sekačka na trávu Gardena	Adaptérové zahradní nářadí
Akumulátorové sekačky na trávu Gardena	Ruční lis na PET láhve ECOPRESS
Malé ruční a dětské zahradní nářadí	Produkty pro stavebnictví
Motorové sekačky Gardena	Doplňky k nábytku aj.

Zdroj: Vlastní zpracování

Technologie lisovny a obrobny se týkají strojů k lisování kovů na výstředníkových a hydraulických lisech. Dále se zde využívá 7 automatických lisovacích linek a ruční lisovna disponuje 30 hydraulickými a excentrickými lisy. Společnost investuje do technologií a především pak do automatizace výroby využitím podpory Czechinvestu a Evropské unie. Dále je důležité zmínit svařovnu a brusírnu, kde jsou využívány poloautomaty a také roboty KUKA, CLOOS a MOTOMAN. Také díky podpoře z EU byl pořízen nový řezací laser, který opět dopomohl k vyšší technologické vybavenosti. Provoz zabezpečuje 6 seřizovačů, 25 svářečů a mistr svařovny.

Zejména technologický vývoj a inovace dopomáhají podniku ke zvyšování konkurenceschopnosti. Důvodem je, že vylepšování stávajících výrobků či rozšiřování sortimentu za pomoci nových technologií může firmě dopomoci k získávání dalších příležitostí na trhu. Společnost taktéž využívá podpory ze strany programů Evropské unie či Czechinvestu, které jim dopomáhají k financování rozvoje. Je však důležité zmínit, že společnost spadá pod mateřský podnik, čímž jsou inovační kroky výrazně omezeny. Ale i přes tuto skutečnost se podnik neustále snaží o hledání příležitostí, které jim dopomáhají k rozvoji a udržení konkurenceschopnosti. Také v případě vylepšování technologie dochází k celkovému zdokonalení nejen výrobku, ale celého výrobního procesu. V rámci hledání nových příležitostí lze uvést příklad, a to patentovaný ruční lis na PET lahve ECOPRESS. Společnost vlastní několik hal o celkové rozloze 18 500 m².

Z daných předpokladů lze zdůraznit především silné stránky, a to neustálý technologický rozvoj spojený s vylepšováním jak stávajících výrobků, tak i výrobního procesu, dále pak robotizace a automatizace výroby či hledání nových příležitostí, což například představuje již zmíněný patentovaný výrobek ECOPRESS. Slabou stránkou se může jevit silná závislost na mateřské společnosti, což snižuje inovační aktivity zejména ve vylepšování či změně stávajících výrobků. Je však zřejmé, že se společnost neustále snaží uspokojit požadavky zákazníků pro dosažení spokojenosti.

Logistické principy

V rámci logistiky podnik STEELTEC CZ, s. r. o. zavádí hned několik postupů, které zefektivňují celý výrobní proces. Ve společnosti v současné době funguje v rámci projektu **HOS (Husqvarna Operating System) štíhlá výroba**, díky čemuž dochází k neustálému zlepšování a optimalizaci veškerých firemních procesů. Snahou štíhlé výroby je zejména vytvářet produkty v co možná nejkratší době a s minimálními náklady, zároveň však s dostatečnou kvalitou a ohledem na zákazníka. Ve společnosti se v rámci daného principu pracuje v týmech na zlepšování procesů nejen z hlediska ekonomiky, ale i zvyšování bezpečnosti práce a zejména pak kvality během celého kontraktu.

Dále se jedná o využívání systému **KANBAN**. Obecně tento systém řízení lze popsat jako snahu o harmonizaci průběhu výroby v každém stupni. To znamená zejména redukci zásob a zlepšování přesnosti plnění termínů. Ve společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. systém KANBAN funguje na následujících principech. Pracoviště jsou uspořádána tak, aby byl především zabezpečen plynulý tok materiálu. Zboží se v pravidelných intervalech doplňuje systémem, který je zvaný jako „supermarket“ k danému pracovišti v plastových přepravech za pomoci logistického vláčku. Dodavatelský KANBAN se ve společnosti využívá zejména na dodávky plastů a kovových komponentů z Německa.

Co lze dále zmínit je, že společnost vlastní rozsáhlé vlastní skladovací prostory a také konsignační sklady u dodavatelů podniku, což umožňuje pružně reagovat na nové požadavky či změny objednávek zákazníků. Dané logistické principy, jež vybraná společnost realizuje, se dají označit za silnou stránku, jelikož dochází k optimalizaci a zvýšení efektivity výroby, což má v konečném důsledku přínos také zejména pro zákazníky. Využíváním štíhlé výroby a systému řízení KANBAN dochází ke snižování manipulačních nákladů, nákladů z nekvality či zmetkovitosti, což vše znamená pro společnost konkurenční výhodu oproti podnikům, jenž dané principy ve svých procesech nezavádějí. Zavedení KANBAN interní logistiky bylo spolufinancováno z podpory Evropské unie a Czechinvestu v roce 2014/2015.

4.1.3 Faktory finanční a rozpočtové

Faktory, týkající se financí, jsou součástí následující kapitoly, která obsahuje finanční analýzu. Posouzení finanční situace podniku je provedeno za pomoci poměrových ukazatelů, a to ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Finanční analýza je provedena pro období let 2015 – 2017 a výsledky budou sloužit pro další metody a především pak ke zpracování návrhu a opatření na zlepšení stávající situace.

4.2 Finanční analýza

První použitou metodou pro hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku je finanční analýza, která slouží zejména pro analýzu vnitřního prostředí. Pomocí dané metody bude zhodnoceno finanční zdraví společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. během let 2015 – 2017 využitím poměrových ukazatelů. Jedná se o ukazatele aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti. Zdrojem pro finanční analýzu je rozvaha a výkaz zisku a ztráty z let 2015 – 2017, které jsou součástí *příloh 1 a 2*. Výpočet poměrových ukazatelů je součástí *přílohy č. 3*.

4.2.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku dostát svým závazkům a poměřují vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy. Jinými slovy rozdíl mezi tím, s čím lze platit a tím, co je nutno uhradit. Likvidita může být okamžitá, běžná a pohotová.

Tabulka 4.2 Ukazatele likvidity během let 2015 - 2017

Ukazatel	Vzorec	2015	2016	2017
Běžná likvidita	OA/KZ	0,99728	0,89782	0,86203
Pohotová likvidita	OA-zás/KZ	0,4224	0,44724	0,47324
Okamžitá likvidita	PP/KZ	0,0908	0,10952	0,06737

Zdroj: Vlastní zpracování

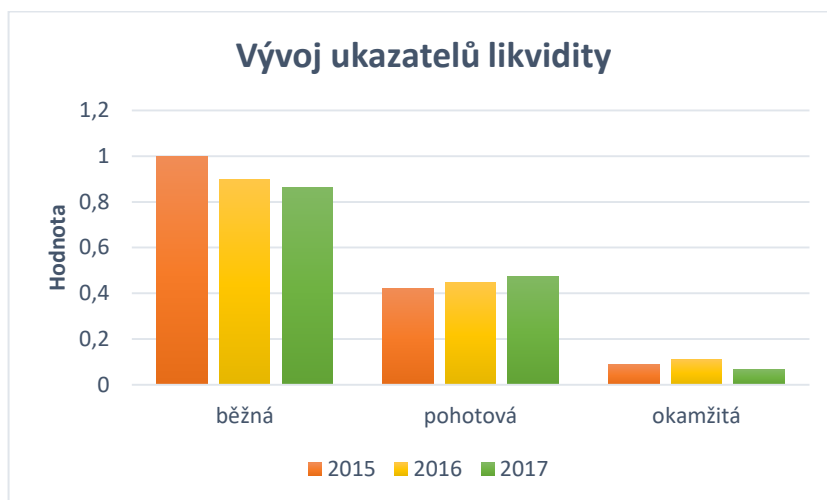
Z výpočtu ukazatele **běžné likvidity** je patrné, že analyzovaná společnost nedosahuje doporučené meze, která se pohybuje v rozmezí hodnot 1,5 – 2,5. Nejvyšší hodnoty byly v roce 2015, avšak od tohoto roku již pouze klesaly. Lze tedy říci, že společnost není v současné době schopna uhradit své krátkodobé závazky přeměnou krátkodobých aktiv v hotovost. Oběžná aktiva společnosti svou hodnotou nepokrývají krátkodobé cizí zdroje, a proto je nutné pro financování využít také zdrojů dlouhodobých.

Ukazatel **pohotové likvidity** nezohledňuje ve výpočtu zásoby, které jsou nejméně likvidní položkou. Dle doporučených mezí by se měl pohybovat v hodnotách 1 – 1,5. Společnost během analyzovaných let 2015 – 2017 těchto hodnot nedosáhla, nejvyšší hodnota ukazatele byla v roce 2017. Pozitivní je, že daný ukazatel během let narůstá. Pohotová likvidita vykazuje podstatně nižší hodnoty, než je tomu u likvidity běžné, což znamená, že společnost má velké množství zásob. Z výsledků ukazatelů likvidity je možné vyvodit, že ve společnosti by mohly nastat určité problémy s úhradou závazků včas.

V rámci **okamžité likvidity** opět hodnoty nedosahovaly doporučené hodnoty, která je dle MPO stanovena na hodnotu 0,2. Vypočtené údaje jsou výrazně nižší, přičemž nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2016. Z důvodu výrazného snížení peněžních prostředků

a nárůstu krátkodobých závazků v následujícím roce je vývoj ukazatele opět klesající. Výraznou část krátkodobých závazků tvoří položka závazky – ovládané nebo ovládající osobě, což představuje výpůjčky dané společnosti od ovládajícího podniku, pod který spadá.

Graf 4.1 Vývoj ukazatelů likvidity během let 2015 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost představuje zhodnocení vloženého kapitálu do společnosti, což lze měřit vyprodukovaným ziskem. Pro danou analýzu byla vybrána rentabilita aktiv, vlastního kapitálu a tržeb. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v tab. 4.3.

Tabulka 4.3 Ukazatele rentability během let 2015 - 2017

Ukazatel	Vzorec	2015	2016	2017
ROA	EBIT/aktiva	18%	16%	15%
ROE	EAT/VK	54%	55%	53%
ROS	EAT/tržby	7%	7%	5%

Zdroj: Vlastní zpracování

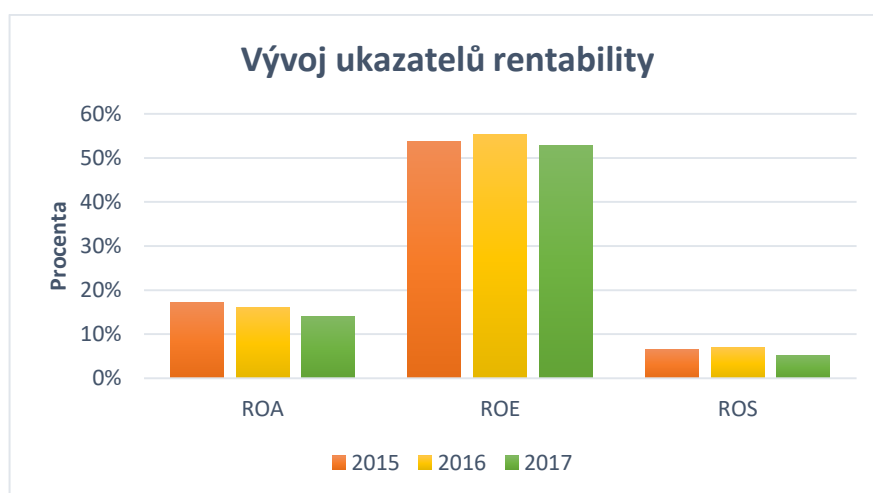
Ukazatel **rentability aktiv** poměruje provozní zisk s aktivy. Hodnoty ukazatele ROE jsou u analyzované společnosti vysoké, avšak během let se rentabilita snižuje. Nejvyšší hodnoty podnik dosahoval v roce 2015, kdy na 1 Kč aktiv připadalo 0,18 Kč zisku. V dalších letech následoval pokles, který je zapříčiněn zejména nárůstem v položkách výkonové spotřeby a osobních nákladech.

Rentabilita vlastního kapitálu představuje míru efektivnosti vloženého kapitálu do podnikání. Během let 2015 – 2016 se rentabilita VK zvyšovala, avšak v roce 2017 mírně poklesla, i přesto lze vývoj považovat za stabilní. Hodnoty ukazatele ROE v analyzované

společnosti jsou vysoké, což znamená, že společnost získává dostatečný výnos z vloženého kapitálu. V roce 2017 připadalo na 1 Kč vlastního kapitálu 0,53 Kč vyprodukovaného zisku. Lze říci, že řízení společnosti STEELTEC CZ s. r. o. se jeví jako efektivní.

Ukazatel rentability tržeb udává velikost zisku na 1 Kč tržeb. Hodnoty daného ukazatele jsou kladné, což je pozitivní, avšak během let 2016 – 2017 nastal pokles, který souvisí se zvyšujícími se hodnotami položek nákladů. V roce 2017 připadalo na 1 Kč tržeb 0,05 Kč zisku. Tržby společnosti jsou tvořeny jak z výrobků a služeb, tak i ze zboží. V daném případě lze konstatovat, že hodnoty jsou nízké, na což by se společnost měla zaměřit.

Graf 4.2 Vývoj ukazatelů rentability během let 2015 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniku využívat investované finanční prostředky, a taktéž vázanost jednotlivých složek kapitálu v aktivech. Lze vyjádřit počet obrátek, tedy kolikrát se určitá položka přemění v peněžní prostředky a dobu obratu, což představuje délku období, za kterou se položka obrátí v tržby.

Tabulka 4.4 Ukazatele aktivity během let 2015 - 2017

Ukazatel	Vzorec	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv (počet obrátek)	T/CA	2,14	1,99	2,23
Doba obratu aktiv (dny)	CA*360/T	168,49	180,47	161,59
Doba obratu zásob (dny)	Zásoby*360/T	62,13	60,12	47,97
Doba obratu pohledávek (dny)	Pohledávky*360/T	49,99	60,79	37,12
Doba obratu závazků (dny)	Závazky*360/T	124,17	134,71	125,84

Zdroj: Vlastní zpracování

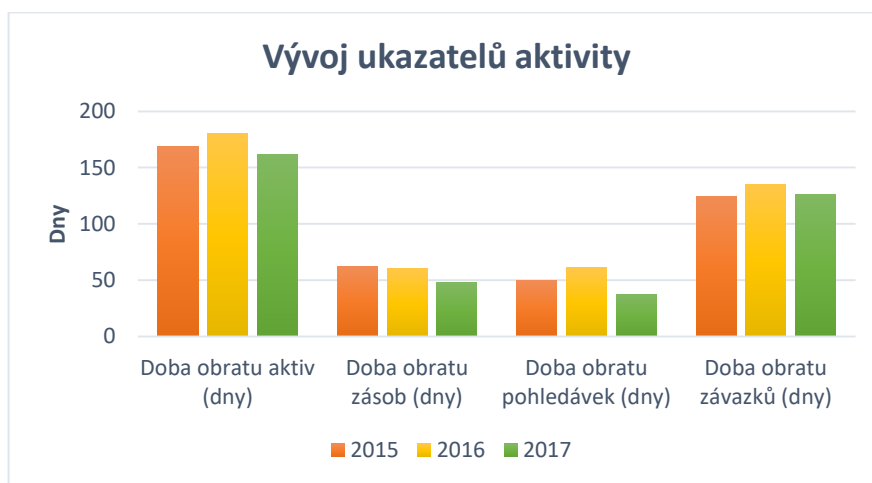
Obrat celkových aktiv představuje, kolikrát se celková aktiva během určitého období přemění na peněžní prostředky. Doporučovaná hodnota je vyšší jak 1, což daná společnost splňuje v každém období. Trend vývoje je rostoucí a v roce 2017 ukazatel dosahoval hodnoty 2,2. To znamená, že majetek podniku se během jednoho roku přemění na peněžní prostředky až 2,2 krát.

Doba obratu aktiv koresponduje s předešlým ukazatelem a trend je klesající. Nejvyšší počet dní, během kterých se položka aktiv přemění na tržby, zaznamenal rok 2016. U daného ukazatele je žádoucí, aby hodnota byla co nejnižší a tedy klesající trend vývoje je pro společnost pozitivní.

Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje počet dní, během kterých jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Během let 2015 – 2017 se hodnota daného ukazatele analyzované společnosti snižoval, což je zapříčiněno zejména klesající hodnotou zásob. Daný vývoj je pro společnost žádoucí. Lze říci, že společnost hospodář s aktivy efektivně a finanční prostředky v nich nejsou příliš dlouho vázány.

Ukazatel doby obratu pohledávek měl během let kolísavý vývoj a nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2017. To znamená, že platební morálka odběratelů se v posledním analyzovaném roce výrazně zlepšila. **Doba obratu závazků** vyjadřuje platební schopnost firmy a v roce 2017 byla na své nejnižší úrovni. Pravidlo solventnosti udává, že doba obratu pohledávek by měla být nižší, než doba obratu závazků, aby měla společnost dostatek peněžních prostředků od odběratelů pro uhrazení svých závazků. Jak je z výsledků patrné, společnost STEELTEC CZ, s. r. o. dané pravidlo splňuje.

Graf 4.3 Vývoj ukazatelů aktivity během let 2015 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poměřují cizí a vlastní zdroje financování podniku a podávají informace, v jakém rozsahu podnik využívá pro financování kapitál cizí. Pro výpočet bylo využito několika ukazatelů, které jsou součástí *tabulky 4.5*.

Tabulka 4.5 Ukazatele zadluženosti během let 2015 - 2017

Ukazatel	Vzorec	2015	2016	2017
Ukazatel celkové zadluženosti	CK/A	74%	75%	78%
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu	CK/VK	284%	301%	360%
Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech	VK/A	26%	25%	22%
Ukazatel úrokového krytí	EBIT/úroky	31,41	28,39	33,65

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje, v jakém poměru jsou aktiva společnosti financována cizím kapitálem. Vývoj daného ukazatele je rostoucí, jelikož cizí zdroje financování v podniku během let narůstaly. Největší hodnoty je dosaženo v roce 2017, kdy je zadluženost až 78%. Je tedy patrné, že firma využívá zejména cizí zdroje pro financování. Vysoká zadluženost může pro podnik znamenat vyšší míru rizika a také může být ovlivněna finanční stabilita firmy. Vyšší zadlužení se může jevit jako pozitivní, jelikož využití cizích zdrojů je levnější, ale z dlouhodobého pohledu je příznivější, pokud je charakter ukazatele klesající, aby nebyla ohrožena finanční stabilita. Vysoké hodnoty ukazatele celkové zadluženosti také vyjadřují pro budoucí věřitele vyšší míru rizika a možné problémy se získáním dalšího úvěru od bankovních institucí.

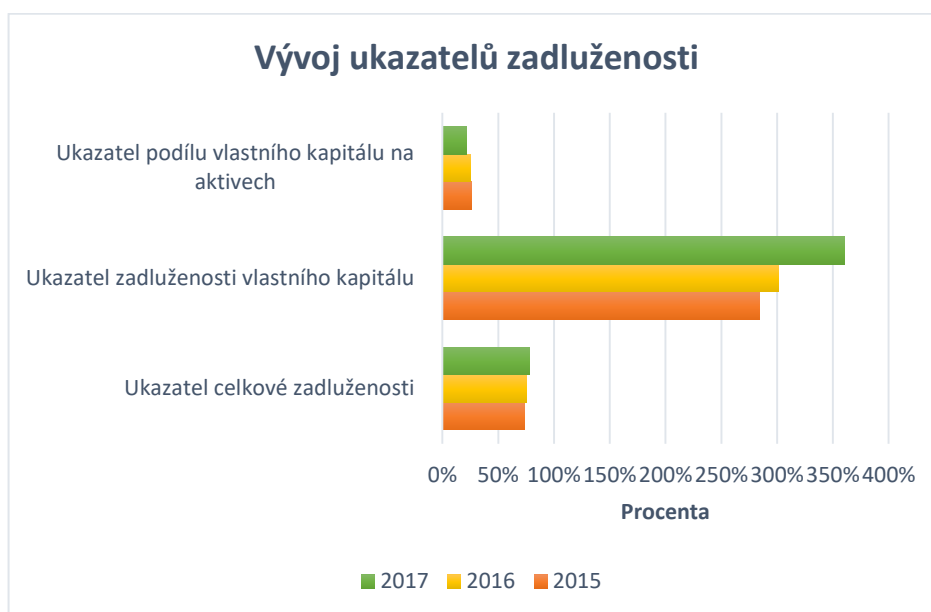
V případě **ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu** je obdobně jasné, že vlastní kapitál tvoří menší část pasiv, než je tomu u cizích zdrojů. Společnost pro financování využívá tedy zejména dluhu, a to především závazků u ovládající osoby. Podnik STEELTEC CZ s. r. o. využívá cash-pooling od ovládající společnosti Husqvarny AB. Cash-pooling znamená nástroj k zajištění potřebných finančních zdrojů a současně výhodného úročení vložených prostředků na bankovních účtech společností, které jsou součástí koncernu. Ideální hodnota ukazatele je 100% a u společnosti je patrné, že tuto hranici v roce 2017 překročila několikanásobně.

Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech udává, v jaké míře podnik financuje aktiva vlastními zdroji. Tuto skutečnost lze také nazvat jako finanční samostatnost. V případě podniku byla hodnota během let přibližně 25% a v posledním analyzovaném roce byl vývoj klesající. Tato skutečnost odpovídá zvyšující se zadluženosti společnosti. Společnost by se měla

zaměřit na efektivnější zhodnocování a využívání vlastního kapitálu a snižováním využití cizího kapitálu pro financování.

Ukazatel úrokového krytí představuje, kolikrát vyprodukovaný zisk převyšuje úroky placené. Jak lze z výpočtu vidět, společnost STEELTEC CZ, s. r. o. nemá problémy s úhradou úroku, jelikož čísla jsou kladná. I přesto, že ve společnosti převládají cizí zdroje, úroky jsou únosné a to proto, že podnik využívá půjček od ovládající osoby. Hodnota ukazatele je nejvyšší v roce 2017, kdy vyprodukovaný zisk pokrývá úroky až 33x.

Graf 4.4 Vývoj ukazatelů zadluženosti během let 2015 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 PESTE analýza

Další metodou pro hodnocení konkurenceschopnosti firmy je metoda PESTE, která se využívá pro hodnocení vnějšího prostředí, přesněji pak makrookolí podniku. Název je tvořen z počátečních písmen, které označují jednotlivé faktory působící na podnik. V rámci diplomové práce bude popsáno politicko-legislativní, ekonomické, sociální, technicko-technologické a ekologické prostředí. Potřebná data byla zjištěna zejména na stránkách Českého statistického úřadu a dalších.

4.3.1 Politicko-legislativní prostředí

Politické faktory, jenž v České republice působí, ovlivňují všechny podniky, a tedy také vybranou společnost STEELTEC CZ, s. r. o. Vybraná firma působí v Moravskoslezském kraji, proto je jistě žádoucí, aby vláda podporovala rozvoj v dané oblasti. Ten se může uskutečňovat například čerpáním fondů z Evropské unie. Pro Českou republiku bylo vyčleněno téměř 24 miliard eur na podporu podnikání a inovací pro konkurenceschopnost, na výzkum, vývoj a vzdělání, zaměstnanost, dopravu, životní prostředí, technickou pomoc a další, které by mohla společnost STEELTEC CZ, s. r. o. využít pro svůj další rozvoj a zvyšování konkurenceschopnosti. Pro Moravskoslezský kraj se v rámci regionálního rozvoje připravuje projekt, jehož cílem je umožnit v MSK rozvoj inovačního prostředí a umožnění kvalitního řízení procesu podnikatelského objevování (MSK, 2019).

Současná vláda si klade za cíl ve svém programu spoustu bodů, které se týkají například zdravotnictví, kultury, sportu, financí a hospodaření státu či podpory průmyslu aj. Pro analyzovanou firmu může být však důležité například zvyšování investic a efektivní čerpání zdrojů na investice z EU, stabilní a předvídatelné daňové prostředí, zjednodušování a elektronizace daňového systému, snižování administrativní zátěže pro podnikatele, zajištění energetické bezpečnosti, ohleduplnosti k životnímu prostředí a konkurenceschopné a únosné ceny elektrické energie a další. Pro firmu bude jistě důležitý také bod, týkající se růstu platů u profesí či zákon o odpadech směřující ke snížení objemu odpadů (Vláda ČR, 2018).

Z hlediska legislativního prostředí, firmy podnikající na území České republiky musí dodržovat české zákony a předpisy, ale také evropské, které jsou součástí od vstupu ČR do EU v roce 2004. V případě nedodržování hrozí podnikům sankce. Jak již bylo zmíněno, společnosti se musí řídit celou řadou zákonů, vyhlášek, nařízení vlády a dalších právních norem. Mezi základní platné právní předpisy, které musí dodržovat také společnost STEELTEC CZ, s. r. o.,

se řadí např. nový občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, zákoník práce, zákon o účetnictví, zákon o dani z příjmu a další.

- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník („NOZ“) vymezuje základní pojmy, jako je fyzická osoba, právnická osoba, podnikatel atd. Jedná se o základní právní předpis.
- Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích („ZOK“) je tvořen úpravou jednotlivých typů obchodních společností.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce popisuje výkon závislé činnosti, tedy úpravu vzniku, změny či zániku pracovního poměru a práv, dále pak povinností zaměstnavatele a zaměstnanců.

Firma je taktéž velice výrazně ovlivňována daňovou politikou státu. Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmu, přiřazuje společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. povinnost, jakožto právnické osobě, platit daň z příjmů fyzických osob. Sazba daně je v současné době 19 %. Jelikož se daň počítá z vytvořeného hospodářského výsledku společnosti, výše sazby výrazně ovlivňuje jeho hodnotu po zdanění. Sazba daně z příjmů právnických osob je již od roku 2010 na současné výši, v roce 2009 byla 20%. Společnost také ovlivňuje daň z přidané hodnoty, jež má 3 sazby. Základní sazba je 21 %, první snížená sazba je 15 % a vztahuje se na teplo, chlad atd. Druhá snížená sazba činí 10 % a je určena pro léky či knihy a tedy pro analyzovanou společnost nemá význam.

Podnik se také musí řídit zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, který je však od 25. května 2018 částečně nahrazen nařízením EU 2016/679 (GDPR) což se v českém znění nazývá Obecné nařízení o ochraně osobních údajů. Dané nařízení zpřesňuje a rozšiřuje okruh a definici osobních údajů. Osobním údajem je například jméno, adresa, rodné číslo, ale i IP adresa atd. a dle nové úpravy GDPR taktéž genetické a biometrické údaje. I přesto, že osobním údajem nejsou údaje o právnické osobě, o jejich zaměstnancích už ale ano. Společnost STEELTEC CZ, s. r. o. se obecným nařízením řídí při zpracování osobních údajů, jakožto správce osobních údajů.

Jelikož ve společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. probíhají práce například se stroji v lisovně, brusírně či svařovně aj. je velice důležité dbát na ochranu zdraví zaměstnanců při výkonu povolání. Proto je pro danou společnost významný zákon č. 309/2006 Sb., který popisuje povinnosti zaměstnavatele zajistit, aby stroje, technická zařízení, dopravní prostředky a nářadí byly z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vhodné pro používání.

Ve společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. v současné době není zaveden systém jakosti ISO 9001, na čemž by společnost měla zapracovat, avšak v rámci uplatňování principu HOS štíhlá výroby se pracuje na zlepšování procesů také z hlediska zvyšování bezpečnosti práce.

4.3.2 Ekonomické prostředí

Faktory ekonomického prostředí působí na všechny podniky v daném státě. Jedná se o makroekonomické ukazatele, mezi něž se řadí například míra inflace, průměrná mzda, vývoj HDP, míra nezaměstnanosti či vývoj měnového kurzu. Je v zájmu společnosti, aby tyto ukazatele neustále sledovala a vyhodnocovala jejich vývoj, který může ovlivňovat celkový chod společnosti.

V posledních letech se ekonomika nacházela na svém vrcholu, v roce 2018 dle údajů Mezinárodního měnového fondu její růst činil 2,4 %, avšak pro rok 2019 je predikováno zpomalení na 2,1 %, což dokazuje přesun cyklického oživení za vrchol. Z důvodu vzrůstajícího napětí v globálních obchodních vztazích se ještě rychleji snižuje růst světového obchodu. Samotný problém přináší také vystoupení Spojeného království z Evropské unie, kdy jsou zatím neznámé dopady na českou ekonomiku (Ministerstvo financí ČR, 2018).

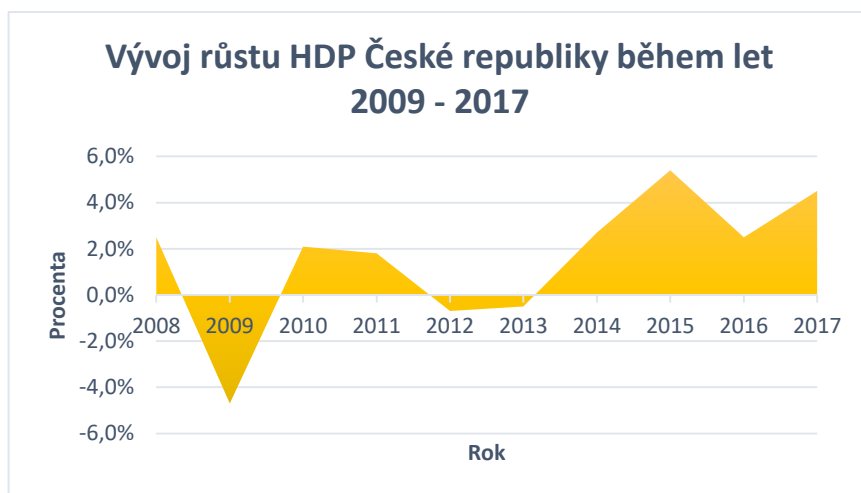
Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt je považován za stěžejní ukazatel pro měření výkonnosti ekonomiky v České republice. Představuje sumu celkové hodnoty statků a služeb vytvořených za dané období na území daného státu. Dle ČSÚ (2018) HDP v roce 2017 činilo 5 049,9 miliard Kč, což představovalo výrazný nárůst oproti minulému roku o 4,6 %. Výrazné tempo růstu v roce 2017 odpovídá rostoucí vývojové tendenci ekonomiky v Evropské unii a rovněž ekonomiky Spojených států amerických a Číny, jež taktéž dosáhly velmi dobrých výsledků. Pro rok 2018 bylo predikováno mírné zpomalení dynamiky, avšak růstové vyhlídky byly opět velmi nadějně. Hospodářský výkon je tažen především vysokou spotřebou domácností, která je ovlivněna především nárůstem mezd při nízké míře nezaměstnanosti. Dále je výrazně podpořen investicemi, a to především z prostředků Evropských strukturálních a investičních fondů. Takto vysoký nárůst ekonomiky má však svá úskalí, která představují nedostatek pracovních sil a tlak na růst mezd.

Ve 3. kvartálu roku 2018 činilo HDP 1 336,6 miliard Kč, což představuje meziroční nárůst o 2,4 % a oproti předešlému kvartálu roku 2018 činí nárůst 0,6 %. Lze tedy říci, že vývoj HDP v daném kvartálu mírně stagnoval, avšak růst ekonomiky nezpomalil. Hospodářský růst je opět tažen především domácí poptávkou, tvořenou silnými výdaji na spotřebu domácností

a vysokou investiční aktivitou firem. Spotřeba domácností je podpořena růstem reálného disponibilního důchodu a taktéž klesající mírou úspor. Pro rok 2018 byla predikována hodnota HDP ve výši 5 200 miliard Kč, což představuje nárůst 2,9 % oproti roku 2017. V roce 2019 odhaduje ministerstvo financí růst HDP o 2,9 %. ČNB má optimističtější vyhlídky, a nárůst předpokládá oproti roku 2018 o 3,3%.

Graf 4.5 Vývoj růstu HDP České republiky



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2018)

Z grafu 4.5 je patrné, že v roce 2009 byl zaznamenán největší meziroční pokles HDP, přičemž důvodem byla tehdejší krize. Před rokem 2009 byl nárůst HDP až na hodnotu 7 % a v období po krizi česká ekonomika bojovala s nižšími hodnotami a postupným poklesem, od roku 2014 se však meziroční nárůst HDP zvýšil až na 5,4 %. Růst HDP podněcuje růst celé ekonomiky, tím pádem trhu a vytváří nové příležitosti také pro danou firmu. V rámci Moravskoslezského kraje bylo dle ČSÚ (2018) v roce 2017 celkové regionální HDP ve výši 447 307 mil. Kč, což představuje nárůst v hodnotě 4,5 %.

Nezaměstnanost

Dle ČSÚ (2017) představuje obecná míra nezaměstnanosti v procentech vyjádřený podíl počtu nezaměstnaných osob k celkové pracovní síle, což znamená skupinu obyvatelstva v produktivním věku 16 – 64 let. Jedná se o další důležitý ukazatel, který by měly společnosti sledovat. V rámci nezaměstnanosti je žádoucí klesající stav, avšak příliš nízké čísla znamenají pro firmy těžší nábor zaměstnanců, jelikož poptávka převyšuje nabídku. V daných případech je vyvíjen tlak na vyšší mzdu, která by přilákala potřebné pracovníky. Ta však v mnoha případech

není v přímém poměru s produktivitou práce a taktéž zvyšuje celkové náklady podniku. V lednu 2019 byla v České republice nezaměstnanost na úrovni 3,3 %.

Podíl nezaměstnaných osob v Moravskoslezském kraji, kde také sídlí společnost STEELTEC CZ, s. r. o. dosahoval v lednu roku 2019 hodnoty 4,85 %. I přesto, že nezaměstnanost v daném kraji je po několika letech na svém minimu, z hlediska České republiky je nejvyšší. Nejnižší hodnoty zaznamenává Praha, kde nezaměstnanost k lednu 2019 činila 1,98 %. Za rok 2018 dosáhla hodnota nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji hodnoty 4,65 %, což je o něco méně, než v současnosti. Hlavním důvodem nynějšího vzrůstu o 0,20 % je útlum sezonních prací ve stavebnictví a zemědělství. Jak již bylo uvedeno, současná míra nezaměstnanosti v kraji je nejnižší za posledních několik let, v roce 2013 dosahovala nezaměstnanost 9,9 % a další vývoj je zobrazen na *grafu 4.6*.

Graf 4.6 Vývoj míry nezaměstnanosti v MSK během let 2013 - 2018



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

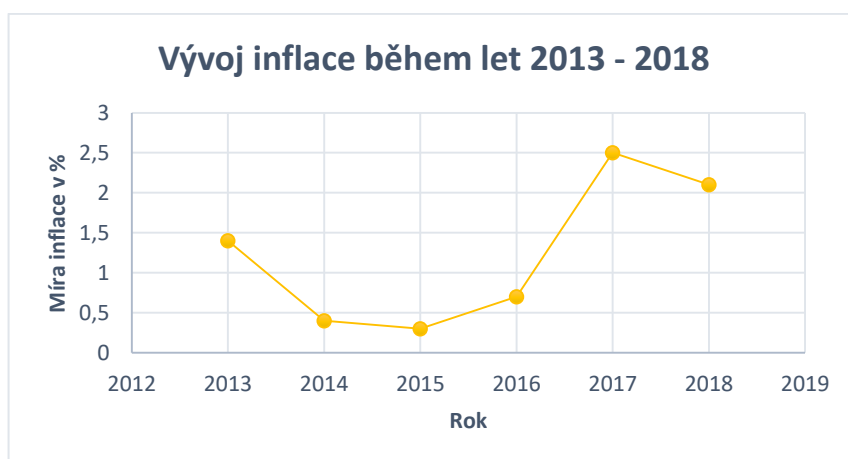
Společnost STEELTEC CZ, s. r. o. sídlí v Třinci, kde byla k 31.1.2019 nezaměstnanost 2,86 %, což je výrazně nižší než celková nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji. Daná situace je výhodná zejména pro uchazeče o práci, jelikož nízká nezaměstnanost nutí firmy zvyšovat mzdy. Analyzovaná společnost v současné době neustále hledá nové pracovníky například na pozici svářeče a další. V současné situaci je však možné, že nebude dostatek kvalifikovaných pracovníků pro danou pozici, což může nepříznivě ovlivnit nábor zaměstnanců, který bude pro společnost náročnější. Navíc spolu se zvyšováním mezd narůstají taktéž mzdové náklady, které ovlivňují výsledek hospodaření. Vybraná společnost se však snaží o efektivní hospodaření v rámci štihlé výroby pro ustálení těchto nákladů. Taktéž nízká nezaměstnanost zvyšuje kupní sílu obyvatel, čímž se zvyšuje poptávka po výrobcích.

Míra inflace

Inflace představuje růst cen výrobků a služeb za určité období a vyjadřuje se v procentech. Lze ji měřit pomocí indexu spotřebitelských cen. Dle ČSÚ (2018) byla průměrná míra inflace v roce 2018 na úrovni 2,1 %. Oproti roku 2017, kdy míra inflace činila 2,5 %, byl zaznamenán pokles. Naopak v lednu 2019 byl zaznamenán nárůst na 2,2 %, což bylo zapříčiněno zejména zvyšováním cen elektřiny, tepla, nájemného, zemního plynu, alkoholických nápojů a potravin. Na snižování celkové hodnoty pak působí pokles cen pohonných hmot a olejů, který pokračuje již od listopadu 2018.

Inflace zaznamenala nárůst zejména v období let 2016 - 2017. V roce 2016 byla hodnota pouze 0,7 %, načež v roce následujícím vzrostla až na 2,5 %. Výraznější nárůst způsobilo zejména zdražování cen potravin a nealkoholických nápojů, dále zdražování v dopravě, kdy pokračoval růst cen pohonných hmot. V současné době lze označit míru inflace za stabilní a nízkou, což působí pozitivně na spotřebu obyvatelstva v České republice. V případě vysoké a nestabilní inflace se zvyšuje negativní dopad na hospodářství v daném státě. *Graf 4.7* zobrazuje vývoj inflace v letech 2013 – 2018. Lze si povšimnout, že v letech 2013 – 2018 nenastaly výraznější výkyvy, které by mohly ohrozit ekonomiku v České republice, a taktéž kupní sílu obyvatel. V letech 2013 – 2017 byla inflace udržována na nižších hodnotách za pomoci intervencí ČNB na devizovém trhu. V případě výraznějšího zvyšování míry inflace by mohla společnost zaznamenat nižší poptávku po svých výrobcích zejména z důvodu nižší kupní síly obyvatel.

Graf 4.7 Průměrná roční míra inflace v letech 2013 - 2018



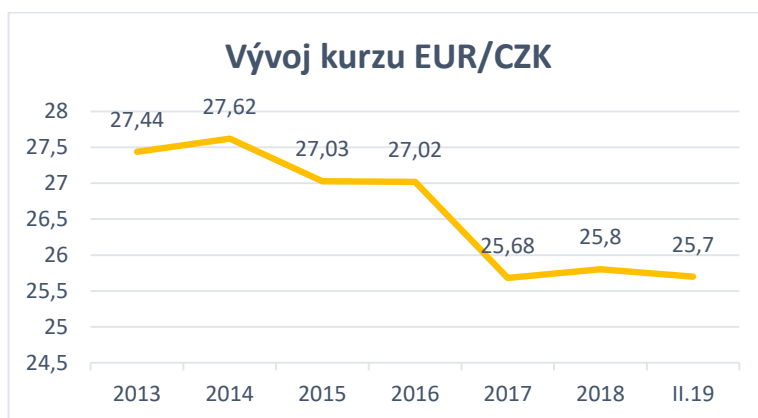
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Vývoj měnových kurzů

Společnost STEELTEC CZ, s. r. o. obsluhuje taktéž západoevropské trhy a prosazuje se v USA, musí tedy sledovat vývoj měnových kurzů. Od roku 2013 bankovní rada ČNB začala intervenovat na devizovém trhu na oslabování kurzu koruny vůči euru tak, aby udržovala hladinu poblíž 27 CZK/EUR. Oslabování kurzu koruny pomocí intervencí a nákupu EUR bylo prostředkem pro dosažení inflace na úrovni 2 %. Daného inflačního cíle bylo následně dosaženo v prosinci 2016. Kurzový závazek z roku 2013 byl ukončen dne 6. 4. 2017 a od té doby koruna posílila pod hranici 27 CZK/EUR. V případě oslabení kurzu koruny se zvyšují dovozní ceny, avšak zároveň je posílen český vývoz, čímž narůstá ziskovost a konkurenceschopnost podniků. Na konci roku 2018 byl měnový kurz koruny vůči euru 25,72 CZK/EUR, což představuje výrazné posílení koruny od loňského roku. Pro společnosti, které exportují do zahraničí, je však tato situace nepříznivá. Kurzovní ztráty snižují zisk, avšak naopak nákupy na zahraničním trhu, například materiálu apod. zlevňují. Na posilování koruny vydělávají především dovozci, pro něž se euro stává levnější, tedy levněji nakupují. Lze tedy říci, že pro společnosti, jež výrazně exportují do Evropy, byla minulá situace výhodnější než dosavadní. Může se stát, že poklesne poptávka zahraničních odběratelů po výrobcích dané firmy.

Ke dni 15. 2. 2019 byl kurz 25,7 CZK/EUR a lze říci, že je v současné době stabilní. Koruna v posledním období posilovala vůči euru zejména vlivem dobré situace v ekonomice České republiky, což představuje růst HDP, rostoucí vývoj mezd atd. Predikce pro další vývoj udává, že posilování vůči euru má pokračovat. Co se týče vývoje koruny vůči dolaru, zde je vývoj ovlivněn nejistotou na rozvojových trzích a neklidem z obchodních válek. Nejistota oslabuje korunu vůči dolaru, a na konci prosince 2018 byl kurz 22,69 CZK/USD. Predikce však předpokládá, že uklidněním současných vyostřených situací dojde k posilování daného kurzu.

Graf 4.8 Vývoj kurzu EUR/CZK k únoru 2019



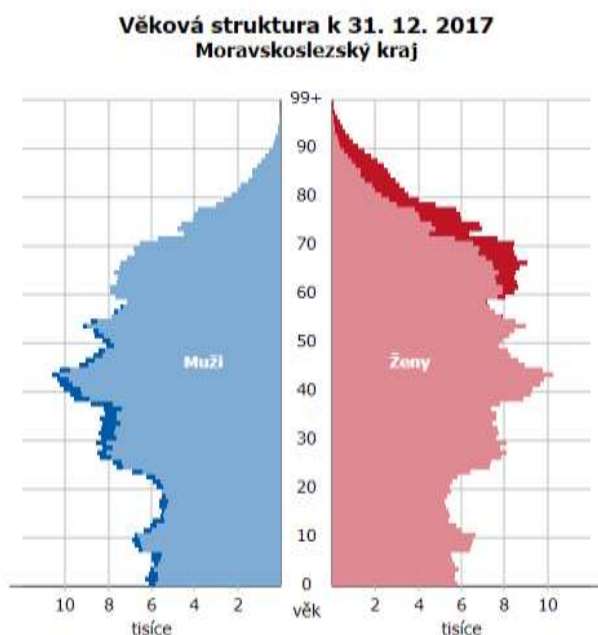
Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3 Sociální prostředí

Podnik STEELTEC CZ, s. r. o. je situován v Moravskoslezském kraji, přesněji v Třinci. Moravskoslezský kraj je označován za nejdůležitější průmyslový region střední Evropy s výborným know-how např. ve strojírenství. Dle ČSÚ (2018) zde během roku 2017 klesl počet obyvatel o 3 993 osob. Největší podíl na tomto úbytku má migrace obyvatelstva, která je v MSK nejvyšší ze všech celků v ČR. K 31. 12. 2017 bylo evidováno na území kraje 1 205 886 obyvatel, přičemž žen bylo 51 %. Počet obyvatel je v tomto kraji třetí nejvyšší v ČR. V případě pokračující fluktuace osob z kraje za jinými pracovními příležitostmi je možné, že společnost nebude mít možnost získat vhodný počet pracovníků, kteří by obsadili volná pracovní místa.

V případě věkového rozložení obyvatel v Moravskoslezském kraji je zřejmé, že v produktivním věku zde převládá počet mužů nad počtem žen. Ve věku 15 – 64 let bylo v kraji v roce evidováno 790 000 osob a z toho bylo 49 % žen, počet osob pracujících v průmyslu bylo 229 500. Společnost STEELTEC CZ, s. r. o. se zabývá kovovýrobou a jsou obsazovány pozice jako svářeč, elektromechanik či lakýrník kovů. Dané pozice ve vyšší míře zastávají muži, proto je vývoj, týkající se množství produktivních osob, pro analyzovaný podnik příznivější. Především pak v situaci, kdy je podnik nucen obsadit určité řemeslnické pozice, které jsou ve většině případů vykonávány muži. Společnost má také výhodu v tom, že v MSK je zjištěná nadprůměrná dostupnost pracovníků s technickým zaměřením, zejména díky podpoře odborného vzdělání ze strany kraje.

Graf 4.9 Věková struktura v MSK



Zdroj: ČSÚ (2018)

Z hlediska vzdělanosti obyvatel byl v období let 2017/2018 počet studentů středních škol v MSK dle ČSÚ (2018) 47 662 osob. Z tohoto počtu bylo celkově až 32 066 studentů středních odborných škol. Jelikož, jak již bylo zmíněno, ve společnosti je spousta pracovních příležitostí zejména pro žáky odborných škol, je daná situace pro společnost STEELTEC CZ, s. r. o. pozitivní. Výběr vzdělání a školy žáků MSK je ovlivněn zejména pracovními příležitostmi, které se v daném kraji nabízejí. Jelikož mezi největší společnosti v oblasti patří například Třinecké železárny a. s., je výběr studentů z hlediska budoucí možnosti zaměstnání ovlivněn těmito velkými průmyslovými podniky.

Do sociálního prostředí lze také zařadit společenskou odpovědnost firmy, tedy jakými důsledky podnik působí na všechny zainteresované strany. Analyzovaný podnik obdržel osvědčení o společensky zodpovědné firmě v oblasti třídění odpadu ve firmách. Cílem je vzdělávání zaměstnanců v podnicích týkající se třídění a recyklace odpadů. Společnost taktéž pozitivně působí na sociální prostředí spolupráci s chráněnou dílnou ERGON.

4.3.4 Technologické prostředí

Technologie se neustále vyvíjejí, což souvisí zejména se současným rychle se měnícím prostředím a významným nárůstem digitalizace, IT technologií či automatizace výroby neboli lze říci nástupem průmyslu 4.0. Pokud chce být daná společnost na trhu úspěšná a konkurenceschopná, musí vývoj technologií na trhu neustále sledovat a inovovat současné metody a postupy. Je také potřeba vyhovět požadavkům odběratelů, které se průběžně mění a nabývají na složitosti. Inovace a nové technologie přinášejí jistou výhodu, avšak také významné náklady jak už na výzkum a vývoj, tak na školení a vzdělávání zaměstnanců. Proto je nutné, aby dané investice byly realizovány racionálně, jelikož v případě nepromyšlených kroků mohou firmu přivést do problémových situací. MSK má kvalitní jak technickou, tak dopravní infrastrukturu, z čehož pozitivně mohou čerpat podniky daného kraje.

Analyzovaný podnik STEELTEC CZ, s. r. o. nezahálí a snaží se své výrobní postupy přizpůsobovat současnému prostředí a neustále je vylepšovat. V rámci výroby využívá taktéž roboty, které jsou využívány pro svařování na speciálních svařovacích přípravcích. Podnik také využil podpory EU, díky níž byl v roce 2015 pořízen nový řezací laser TRUMF 3030. Za pomoci něj byly rozšířeny technologické možnosti zpracování plechů a taktéž byla pokryta potřeba malosériových poptávek. Rok 2015 byl významný pro společnost zejména investicemi do technologií a automatizace výroby, čehož bylo dosaženo podporou Czechinvestu a Evropské unie. Kromě řezacího laseru společnost pořídila například práškovou lakovnu WAGNER či novou automatizovanou montážní linku k montáži sekaček a další. Co lze z hlediska

technologického prostředí společnosti zmínit je zavedení interní logistiky Kanban. Společnost také disponuje novým robotizovaným pracovištěm KUKA. Je tedy zřejmé, že se společnost neustále snaží zavádět nové technologie, které zajišťují kvalitní průběh celého výrobního procesu s přidanou hodnotou pro zákazníka.

Podnik využívá operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, díky němuž by mělo v následujících letech dojít k dalšímu rozšíření a zkvalitnění výzkumných a vývojových kapacit podniku. To by mělo vést zejména k prohloubení spolupráce s výzkumnými centry a zajištění podmínek pro vyšší soběstačnost firmy ve výzkumných a inovačních aktivitách, což by mělo zvýšit konkurenceschopnost podniku. Společnost je taktéž vybavena měřícím střediskem, které využívá 3D měřicí zařízení pro zkoumání tvrdosti materiálu atd. Zavedený systém, jenž hlídá jakost, následně zaručuje zákazníkovi 100 % kvalitu.

4.3.5 Ekologické prostředí

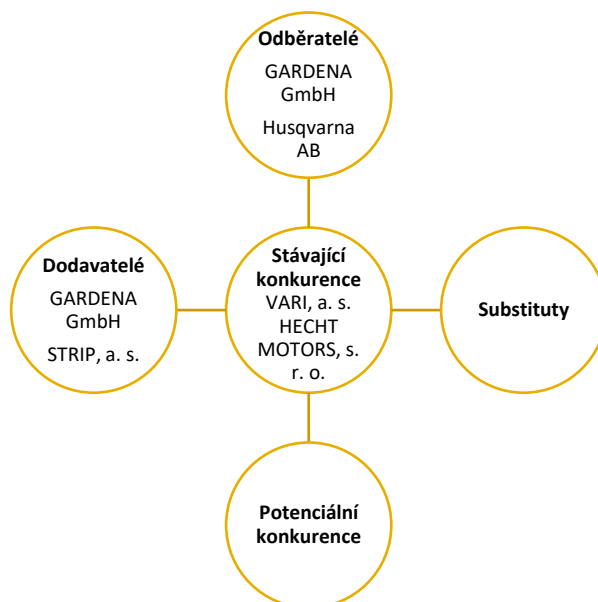
V současné době nabývá na důležitosti, aby podniky dodržovaly zásady ochrany životního prostředí a snižovaly negativní dopad na společnost. Je potřeba, aby byly dodržovány normy a limity v oblasti ekologie. Mezi ekologické faktory patří například nakládání s odpady, přístup k ochraně životního prostředí či podpora využívání obnovitelných zdrojů energie. V rámci environmentálního prostředí existuje norma ISO 14 001, která se týká managementu životního prostředí a je určena jak výrobcům, tak i dodavatelům ve všech oborech podnikání. Dodržování těchto zásad snižuje dopady aktivit organizace na životní prostředí, což zlepšuje nejen celkové environmentální prostředí, ale také profil společnosti. Analyzovaná společnost není v současné době certifikována dle ISO 14 001, na čemž by v rámci ekologického prostředí mohla do budoucna zapracovat. Firma tak může zvýšit prestiž jak u zákazníků, odběratelů, tak i u všech zájmových skupin.

Jak již bylo zmíněno výše, společnost získala certifikát „Zodpovědná firma“ v rámci podpory třídění odpadu ve firmách. Jedná se o vzdělávání zaměstnanců v oblasti třídění a recyklace odpadů. Společnost je výrobcem patentovaného ručního lisu na PET lahve a také Ecopressu na plechovky. Daný lis je určen pro efektivní lisování PET lahví, jež se kumulují jak už v domácnostech, tak firmách či školách. Společnost označuje lis jako vhodného pomocníka při sběru a následné recyklaci plastových lahví. Jedná se o krok ke zlepšování ekologického chování v životě. Při deformaci PET lahvi do slisovaného tvaru se šetří logistické náklady v oblasti odpadového hospodářství, navíc nátěr lisu je ekologický. Firma STEELTEC CZ, s. r. o. dodržuje zásady bezpečné a vůči životnímu prostředí šetrné práce.

4.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jako další metoda pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku bude provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která je zaměřena na mikrookolí společnosti. Daná metoda poskytuje zhodnocení působících sil v daném prostředí, které mají na podnik významný vliv z hlediska budoucího vývoje. V rámci analýzy budou popsáni dodavatelé vybrané firmy, odběratelé, substituty, potenciální konkurence a současná rivalita mezi podniky. Těchto pět zmíněných sil bude směřováno na podnik STEELTEC CZ, s. r. o. a konkurenční firmy, které mohou analyzovanou společnost zejména vzhledem k podobnému předmětu podnikání ohrožovat.

Obrázek 4.1 Porterův model pěti konkurenčních sil pro podnik STEELTEC CZ, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1 Odběratelé

Společnost STEELTEC CZ, s. r. o. je dceřinou společností firmy GARDENA a zároveň spadá do koncernu Husqvarna Group. Jejími hlavními odběrateli jsou tedy především zmíněné společnosti, přičemž prodeje do mateřské společnosti GARDENA představují přibližně 56 % z celkových tržeb společnosti. Pro společnost STEELTEC CZ, s. r. o. vyplývá ze členství v koncernu Husqvarna zásadní přínos, a to ten, že je zajištěn dostatečný odbyt výrobků na zahraniční trhy. V rámci České republiky je analyzovaná společnost jediným dodavatelem výrobků pro skupinu Husqvarna. Vymezení odběratelů bude provedeno níže. Je patrné, že společnost má užší portfolio zákazníků a je tedy schopna vyhovět speciálním požadavkům koncových zákazníků k jejich co nejvyšší spokojenosti.

GARDENA Manufacturing GmbH

Společnost GARDENA sídlí v německém Ulmu a v její nabídce výrobků je zastoupeno především různé zahradní nářadí. Jedná se například o robotické sekačky, péče o keře a stromy, zahradní nářadí, nářadí na obdělávání půdy či výrobky smart systém. Společnost je od roku 2007 členem skupiny Husqvarna Group a vedle samotné značky Husqvarna je taktéž jednou z jejich globálních spotřebitelských značek. Značka GARDENA je v současné době považována za označení pro vysoce kvalitní zahradní nářadí v Evropě a je zastoupena ve více než 80 zemích celého světa.

Mezi prodávajícími společnostmi STEELTEC CZ, s. r. o. a nakupující GARDENA Manufacturing GmbH proběhla v roce 2017 dle Justice (2017) dodávka zboží, vlastních výrobků a služeb, která tvořila až 56 % z veškerých tržeb, což je 352 732 tis. Kč. Vztah je upraven na základně dodavatelsko-odběratelských smluv a je zde patrný vysoký vliv mateřské společnosti z hlediska majoritního odběratele produkce společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. Pro podnik STEELTEC CZ, s. r. o. je mateřská společnost jistotou v rámci odbytu výrobků, zboží a služeb, což přináší nespornou výhodu. V rámci smluv a kvót od mateřské společnosti má analyzovaný podnik zajištěny tržby ze své produkce, což firmu dále podněcuje k rozvoji. *Vyjednávací síla odběratele GARDENA je vysoká.* Důvodem je zejména, že až 90 % produkce společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. je určeno pro podnik GARDENA, což jej staví do silnější pozice vůči výrobcí. Taktéž se jedná o mateřskou společnost, která za prvé může vyvíjet na podnik silnější tlak vzhledem k výhodnějším dodavatelsko-odběratelským vztahům, a za druhé určuje kvóty pro výrobu. Z této pozice si odběratelská společnost může diktovat své podmínky či upravovat kooperaci dle aktuálních požadavků.

Husqvarna Holding Aktiebolag

Skupina Husqvarna Holding Aktiebolag, jakožto ovládající osoba s nepřímým vlivem již patří do minoritní části odběratelů společnosti. Dle Justice (2017) v roce 2017 proběhl mezi Husqvarnou a společností STEELTEC CZ, s. r. o. prodej v hodnotě 1 745 tis. Kč. Jelikož je analyzovaný podnik tak, jako i mnoho dalších součástí koncernu Husqvarna Group, lze označit *vyjednávací sílu odběratele jako vysokou.* Společnost STEELTEC CZ, s. r. o. není jediným výrobcem výrobků pro Husqvarnu, navíc je členem koncernu, a proto společnost z hlediska ovládající společnosti s nepřímým vlivem může usilovat o výhodnější podmínky.

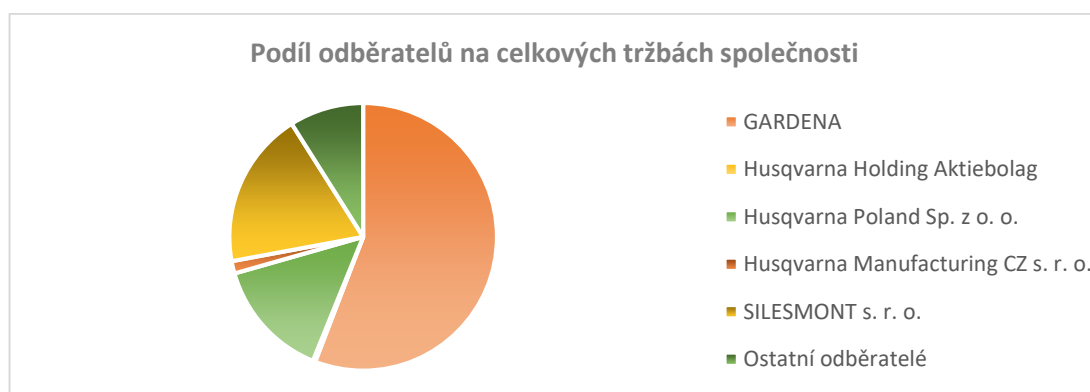
Husqvarna Poland Sp. z o. o. a Husqvarna Manufacturing CZ, s. r. o.

Husqvarna je tradiční švédská značka, která funguje již od roku 1689. V současné době patří do portfolia výrobků například řetězové pily, robotické sekačky atd. Společnost Husqvarna Group je považována za největšího světového výrobce zahradní techniky a patří zde kromě značky Husqvarna také McCulloch, Jonsered a další. Taktéž se zde řadí již zmíněná Gardena, která je považována za evropského leadera v oblasti zavlažovací techniky. V rámci odběratelských vztahů mezi danou společností a Husqvarna Poland SP. z o. o. proběhl dle Justice (2017) v roce 2017 prodej výrobků v hodnotě 91 216 tis. Kč a u druhého zmíněného byla hodnota 9 651 tis. Kč. Analyzovaná společnost má díky členství v koncernu zajištěný odbyt svých výrobků, který zajišťují členové skupiny Husqvarna Group.

SILESMONT, s. r. o.

Společnost SILESMONT, s. r. o. se stala v roce 2014 dceřinou společností analyzovaného podniku STEELTEC CZ, s. r. o. V rámci této skutečnosti jsou smluvně upraveny podmínky pro spolupráci mezi firmami, zabezpečení výroby a další předpoklady pro vzájemně uspokojivé dodavatelsko-odběratelské vztahy. Jak vyplývá z daných informací, společnost STEELTEC CZ, s. r. o. má také v případě dceřiné společnosti SILESMONT, s. r. o. zajištěn odbyt své výroby a tedy tržby z toho vyplývající. Dle Justice (2017) činil prodej do dceřiné společnosti 121 803 tis. Kč. *Vyjednávací síla daného odběratele je nízká*, jelikož společnost STEELTEC CZ, s. r. o. je mateřskou společností a může vyvíjet na odběratele vyšší vliv. Taktéž je pravděpodobnější, že si bude jakožto mateřská společnost nárokovat výhodnější odběratelské podmínky za účelem dosažení prospěchu. Mezi další minoritní odběratelé analyzovaného podniku patří **Husqvarna Logistic GmbH** a společnost **STEELTEC CZECH company, s. r. o.** V daném případě se jedná již o odběratelé s nižší vyjednávací silou.

Graf 4.10 Podíl jednotlivých odběratelů na celkových tržbách společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2 Dodavatelé

Společnost STEELTEC CZ, s. r. o. disponuje hned několika různými poskytovateli komponentů a materiálů, se kterými udržuje dlouhodobou spolupráci. Jelikož pro stejné druhy potřebných položek pro výrobu má společnost více dodavatelů, lze říci, že jejich *vyjednávací síla je nižší*. Důvodem je především možný výběr vhodnějšího dodavatele ze širokého portfolia, který poskytne společnosti lepší podmínky pro dodávku daného materiálu či komponentů. Jak již bylo uvedeno, společnost má spoustu dodavatelů, kteří poskytují potřebné materiály pro výrobu a tedy v případě výpadku jednoho určitého dodavatele nemusí nastat až tak zásadní komplikace jako v situaci, že by portfolio dodavatelů obsahovalo pouze několik málo firem. Navíc v rámci potřebných komponentů existuje spousta firem, které si navzájem konkurují, což dále dokládá nižší vyjednávací sílu dodavatelů. Níže jsou uvedeni pouze někteří významní dodavatele podniku, jelikož pro různé potřebné komponenty by byl výčet všech dodavatelů příliš obsáhlý.

Jak již bylo zmíněno, společnost spadá pod divizi **GARDENA GmbH**, která je taktéž největším odběratelem produkce firmy STEELTEC CZ, s. r. o. Mateřská společnost je také významným dodavatelem pro analyzovanou firmu. Hlavními poskytovanými položkami jsou různé druhy materiálů a polotovarů pro výrobky společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. V případě dodavatele společnosti GARDENA je situace odlišná, než je tomu u následujících poskytovatelů. Výjimka je především v odběratelsko-dodavatelském vztahu, jelikož se jedná o významného jak dodavatele, tak i odběratele, který poskytuje potřebný materiál pro správný chod výroby. V případě výpadků dodávek by mohla být ohrožena výroba potřebných výrobků, které následně putují zejména do společnosti GARDENA. Mezi další dodavatele patří společnosti, které všechny současně dodávají především ocelové pásy pro výrobu. Jedná se o podnik **STRIP, a. s. – Košice**, dále pak **ALFUN, a. s.** a **ArcelorMittal Frýdek Místek, a. s.** současně s **ArcelorMittal Poland S.A.**

Daný výčet dodavatelů není konečný, jelikož společnost disponuje opravdu širokým portfoliem dodavatelů. Důvod je jasný, je potřeba zabezpečit bezproblémový chod výroby spolehlivými dodávkami, a také záběr činnosti podniku STEELTEC CZ, s. r. o. je opravdu rozmanitý, což podněcuje k většímu množství různých dodavatelů. Jako dalšího dodavatele lze uvést společnost **PSBLAS, s. r. o.**, která je poskytovatelem bočnic rámu a upevňovacích držáků. Dále se jedná o firmu **C.D. Walzholz**, jež podniku STEELTEC CZ, s. r. o. dodává ocel. Následně lze zmínit **CZ Ferro Steel** a **Kovona system**, kteří souběžně firmě dodávají různé trubky. Druhá zmíněná společnost Kovona systém dále poskytuje madla, nožičky pro židle

IKEA a další potřebné komponenty. Pro účely balení firma **MODELÝ OBALY a. s.** dodává podniku různé kartóny a obalové materiály, které slouží pro bezpečný průchod výrobků až k zákazníkovi.

4.4.3 Stávající konkurence

Společnost STEELTEC CZ, s. r. o. se zabývá výrobou zahrádkářského nářadí a kovovýrobou. Vymezení současné konkurence pro daný podnik je v případě vlastnických poměrů složitější. Společnost patří pod divizi Gardena, která je majoritním vlastníkem a patří koncernu Husqvarna Group. Jelikož se vybraný podnik zabývá až z přibližně 90 % výrobními aktivitami zejména pro koncern, je potřebné si vymezit především konkurenci u Gardeny. Protože v případě, že by byla ohrožena konkurenceschopnost nejvýznamnějšího odběratele společnosti, tato skutečnost by ve vysoké míře ovlivnila dodávající podnik, tedy STEELTEC CZ, s. r. o. Důsledky by mohly být pro podnik velice nepříjemné, jelikož z výroby produkce pro mateřskou společnost podnik inkasuje téměř 56 % veškerých tržeb. V případě ubývání poptávky po produktech GARDENA by také klesl požadavek na výrobu, který zabezpečuje právě analyzovaná společnost. Její tržby by tedy výrazně poklesly, což by mohlo mít za následek nejen finanční potíže, ale také propouštění zaměstnanců a další důsledky, jenž by mohly ohrozit další fungování podniku. Výrobky společnosti GARDENA nejsou v České republice prodávány přímým distribučním kanálem, ale v zastoupení, tedy v prodejnách, jako je např. OBI. Informace o konkurentech jsou zjišťovány z oficiálních webových stránek.

Pro vymezení konkurentů je tedy potřeba uvést rivalitní podniky zejména pro značku GARDENA, což výrazně ovlivňuje podnik STEELTEC CZ, s. r. o. Jedná se zejména o výrobce produktů, kteří tak jako analyzovaný podnik vyrábějí například ruční, akumulátorové a elektrické zahradní sekačky a další zahradní nářadí. V první řadě lze zmínit českou firmu **VARI, a. s.**, což je středně velká společnost s výrobním závodem v Libci nad Cidlinou. V oblasti malé zahradní techniky se jedná o podnik s nejdelší historií výroby, což může být konkurenční výhodou podniku VARI, a. s. k výrobkům společnosti STEELTEC CZ, s. r. o.

Tabulka 4.6 Základní údaje o společnosti VARI, a. s.

Název	VARI, a. s.
Právní forma	akciová společnost
Sídlo	Libice nad Cidlinou
Datum vzniku	29. ledna 1991
Základní kapitál	39 348 000 Kč
Počet zaměstnanců k 31. 12. 2017	90

Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice (2017)

Podnik VARI, a. s. vyrábí zejména bubnové a travní sekačky, travní traktory a křovinořezy a další zahradní nářadí. Oproti analyzované společnosti nemá v portfoliu například akumulátorové sekačky, avšak navíc vyrábí například bubnové sekačky, zahradní traktory, křovinořezy či mulčovače atd. Společnost GARDENA ale navíc poskytuje robotické sekačky a smart systémy, což je v současné době nespornou konkurenční výhodou pro zákazníky, kteří rádi zkoušejí moderní technologie a chtějí ucelený systém řešení pro jejich zahradu. Podnik VARI, a. s. má oproti dodávaným výrobkům STEELTEC CZ, s. r. o. sortiment zaměřený především na zahradní stroje, přičemž analyzovaný podnik vyrábí taktéž různé zahradní nářadí či zavlažovače.

Co je však velice důležité pro výrobky typu zahradní náčiní, je servis, a to nejen prodejní, ale zejména pak poprodejní. Společnost VARI, a. s. poskytuje zákazníkům předprodejní poradenství, záruční, ale i pozáruční servis, což je jistou výhodou pro mnoho zákazníků. Zde však není pozadu ani prodejce GARDENA, kde je v rámci servisu poskytováno poradenství, odhad nákladů anebo poskytování náhradních přístrojů. Cenové porovnání jednotlivých produktů bylo provedeno na vybraném výrobku, který má srovnatelné či podobné funkce, jak u konkurenční, tak u analyzované společnosti. Pro srovnání byla vybrána elektrická sekačka, která má výkon 1300 W. Bohužel, výrobky značky GARDENA mají pouze elektrickou sekačku s výkonem 1200 W, ale pro představu je uvedena cena jednotlivých prodejců. Je patrné, že výrobek společnosti VARI, a. s. je levnější, i přes vyšší výkon. Méně náročný zákazník by si nejspíše vybral výrobek konkurenčního podniku, avšak náročnější za vyšší cenu produkt značky GARDENA, který je navíc ergonomický a snadno skladovatelný.

Tabulka 4.7 *Cenové porovnání*

Elektrická sekačka na trávu	Výkon	Cena
VARI, a. s.	1300 W	2 190 Kč
GARDENA GmbH	1200 W	2 890 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Daný podnik lze označit za konkurenta analyzované společnosti v rámci českého trhu, a to jak již v rámci podobného výrobního programu, tak i v rámci dodávání výrobků do jiných zemí světa. Je možno si povšimnout, že portfolio výrobků je u konkurenční společnosti vyšší, což může být hrozbou, a také má společnost VARI, a. s. nižší cenu u uvedeného výrobku, což může přilákat více zákazníků.

Dalším konkurentem je česká společnost **HECHT MOTORS, s. r. o.**, která byla založena v roce 1994 a sídlo má v Mukařově – Tehovci. V rámci výroby se věnuje taktéž

vlastnímu vývoji a designu. Portfolio výrobků je opravdu široké, jedná se například o sekačky, křovinořezy, zahradní traktory, kultivátory či různé ruční nářadí.

Tabulka 4.8 Základní údaje o společnosti HECHT MOTORS, s. r. o.

Název	HECHT MOTORS, s. r. o.
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Sídlo	Praha 4
Datum vzniku	22. dubna 1994
Základní kapitál	105 000 Kč
Počet zaměstnanců k 31. 12. 2017	266

Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice (2017)

Oproti společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. navíc vyrábí elektrické vrtačky, pily, brusky a další. Jelikož zahradní náčiní lze považovat za sezonní zboží, které lidé nakupují převážně v období jaro až podzim, má společnost HECHT MOTORS, s. r. o. určitou výhodu v širším spektru výrobního programu jako je právě již zmíněné pracovní náčiní typu vrtačka, které se využívá celoročně. Dále společnost nabízí například zahradní sety, lehátka, houpačky či grily. Obě společnosti taktéž vyrábějí nářadí pro děti. U společností, které vyrábějí a prodávají pod svou značkou v České republice, nebo jsou ve 100% českém vlastnictví, lze spatřit také výhodu v tom, že zákazníci tohoto státu mohou mít vyšší preference k lokálním výrobcům, nežli například německé společnosti GARDENA. Lze také říci, že konkurenční boj probíhá zejména ve výši ceny a také marketingu, který jak je známo, velice ovlivňuje nákupní chování zákazníků. Cenové srovnání bylo opět provedeno pro výrobek elektrická sekačka na trávu. Zde byly u obou společností vybrány výrobky s výkonem 1200 W. Z výsledku je patrné, že cena produktu podniku HECHT MOTORS, s. r. o. je výrazně nižší, než je tomu u analyzované firmy. Tento fakt může výrazně posílit konkurenční podnik. Potřeba je však uvést, že v obou případech porovnávání konkurenčních cen je situace pouze přibližná, jelikož také závisí na dalších aspektech jako materiálu, hmotnosti atd., nežli jen výkonu.

Tabulka 4.9 Cenové porovnání

Elektrická sekačka na trávu	Výkon	Cena
HECHT MOTORS, s. r. o.	1200 W	1 590 Kč
GARDENA GmbH	1200 W	2 890 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost HECHT MOTORS, s. r. o. je tedy zjevným konkurentem v oblasti sekaček, které jsou označovány za jedny z nejlepších na trhu, dále pak v rámci ručního nářadí a zahradního nářadí pro děti. Výrobky HECHT MOTORS, s. r. o. jsou taktéž dodávány do zahraničí a světa. Jedná se tedy o významného konkurenta analyzované společnosti

a především pak podniku GARDENA, pod jehož značkou jsou výrobky prodávány. Činnosti konkurenčního podniku by mohly ohrozit prodej, zejména pak na území České republiky.

V rámci zahraničních konkurenčních společností lze uvést koncern **STIHL**, který vyrábí, vyvíjí a distribuuje různé motorové a zahradní stroje nejen pro zemědělství, ale také náročné uživatele. Společnost má velice široké portfolio, přičemž co se týče podobného sortimentu, jedná se například o robotické sekačky, akumulátorové a elektrické sekačky či zahradní nářadí. Podnik navíc vyrábí například motorové pily a další. Konkurence se odehrává zejména u výrobků určených pro zahradní potřeby, tedy sekačky a nářadí. Dále lze zmínit konkurenční podnik **Makita**, který je jedním z nejvýznamnějších světových výrobců profesionálního ručního nářadí a má devět výrobních závodů po celém světě. Společnost se zaměřuje na zahradní techniku, v čemž konkuruje analyzovanému podniku, ale navíc vyrábí taktéž pracovní nářadí jako je vrtačka, bruska, pila, vrtací kladivo a další. Zde je opět výhodou konkurenčního podniku, že se také zaměřuje na produkty, které nejsou sezónní. Mezi dalšího konkurenta patří finský podnik **Fiskars**, jenž vyrábí jak zahradní nářadí, tak kuchyňské pomůcky, nože či nářadí pro tvoření. Konkurence pro výrobky značky GARDENA je zejména v oblasti zahradního nářadí a nůžek, dále pak dětského nářadí či sekaček.

Je tedy zřejmé, že společnost má ihned několik významných konkurentů, a to nejen v České republice, ale po celém světě. Lze také zmínit například značku Fieldmann, či cenově dostupnou privátní značku společnosti Lidl, tedy Parkside. Z výše uvedených informací vyplývá, že z hlediska portfolia výrobků lze považovat společnost HECHT MOTORS, s. r. o. za velmi důležitého konkurenta, který by mohl ovlivnit danou společnost a prodej výrobků GARDENA na území České republiky, ale i v zahraničí, jelikož konkurenční podnik distribuuje do Evropské unie a světa. Dále lze uvést českou společnost VARI, a. s., která se zabývá výrobou zahradního náčiní a expanduje do zemí Evropské unie. Jelikož je však analyzovaný podnik součástí kvalitních společností s dlouholetou tradicí a oblibou u zákazníků, ohrožení ze strany konkurentů není příliš vysoké. Výrobky GARDENA i Husqvarna jsou ve světě považovány za jedny z nejvyšších a těší se vysoké oblibě již několik desítek let bez jakýchkoliv výraznějších výkyvů. Avšak je potřeba, aby byly neustále sledovány kroky konkurentů a vyhodnocovány hrozby pro společnost.

4.4.4 Nová konkurence

Pravděpodobnost vstupu nové konkurence v oblasti výroby zahradního nářadí je v nynější době možná, avšak úspěch není zaručen. V současné době je několik značek, které mají v dané oblasti své jméno, postavení, dlouholetou tradici a oblibu na trhu. Pro novou

konkurenci by mohlo být složité vydobýt si svou pozici na již vyvinutém trhu. V rámci výroby zahradního nářadí je nutné neustále sledovat nové technologie a zařazovat je do svého výrobního procesu. Pro firmu, jež by zahájila svou činnost až nyní, by mohlo být složité zajistit finance pro získání vhodných technologií a problémem by jistě byly chybějící zkušenosti. A nejen to, jedná se také o dostupnost výrobních prostor, haly, strojů, vhodných kontaktů, vyškolených pracovníků, povolení atd. Tyto všechny předpoklady by mohly potenciální konkurenty odradit. Je také důležité umět přesvědčit zákazníky o kvalitě a výjimečnosti svých výrobků. V případě, že je již na trhu spousta společností, jakožto i STEELTEC CZ, s. r. o., které fungují a vyrábějí zahradnické nářadí více než 30 let je jisté pro nový podnik složité získat si své zákazníky. Co by novou konkurenci v oblasti výroby zahradního nářadí mohlo odradit je také stále se snižující počet studentů v učňovských oborech, kteří jsou vyškolení pro práci s potřebnými stroji.

V počátcích podnikání je nutno vynaložit spoustu financí, což se projeví taktéž na ceně výrobků, která by mohla být vyšší, než je tomu u zavedených firem. Již tento předpoklad by mohl potenciální zákazníky odradit. Naopak v případě příliš nízké ceny se mohou objevit pochybnosti o kvalitě. Společnost STEELTEC CZ, s. r. o. svou produkci dodává do společností, jež mají na trhu svou významnou pozici, což jim zajišťuje alespoň určitou stabilitu. Do České republiky taktéž proudí spousta výrobků ze zahraničí, jako například Švédsko, Finsko, Německo či levnější varianty z Číny a Asie. Tyto výrobky mají svou kvalitu a taktéž cenu, jež je pro nového výrobce zahradní techniky těžce napodobitelná. Proto nový podnik, který chce se svou produkcí prorazit nejen na českém trhu, ale i zahraničním, by musel přijít s významnou inovací v oblasti materiálu či kvalitním marketingem. V současné digitální době je však velice pravděpodobné, že se nová konkurence vytvoří v podobě „*smart technologií*“, které si jistě získají své zákazníky, avšak ani tato konkurence by nemusela ve velké míře ovlivnit analyzovaný podnik. Důvodem jsou vysoké náklady, které by s danou inovací souvisely a začínající podnik by mohl ohrozit hned v několika aspektech.

Obrázek 4.2 Omezení pro vznik nové konkurence

Omezení pro vznik nové konkurence
Konkurenční společnosti s dlouholetou tradicí
Vysoké počáteční náklady
Zajištění hal, výrobních prostorů, strojů, schopných zaměstnanců
Existující kvalitní výrobky za příznivé ceny
Levnější konkurence ze zahraničí atd.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.5 Substituty

Za substitut lze považovat cokoliv, co určitým způsobem nahrazuje spotřebiteli stávající produkt anebo službu. Substituty pro výrobky vyráběné společností STEELTEC CZ, s. r. o. je možno chápat z několika úhlů. V případě například sekaček lze zaměňovat elektrické sekačky za benzinové či jiný podobný produkt, který plní stejný účel s různými výhodami. Zákazník pak výběrem určitého výrobku vyjadřuje své preference, a to například v případě výkonu, hmotnosti či bezpečnosti. Tato situace může být vztažena nejen na sekačky, ale i další zahradní náčiní, které se používá pro stejný účel, ale například s jinými vlastnostmi. Sekačku lze také substituovat například zahradním traktorem, který je sice mnohem dražší, avšak jej zákazník ocení na větší plochy či rychlejší a pohodlnější sekání. Další substituce výrobků analyzované společnosti může být v rámci jiných použitých materiálů pro výrobu. Společnosti se mohou odlišovat různými způsoby výroby, přičemž odlišný materiál může dodat výrobku jiné vlastnosti. Například hliník je lehčí než ocel, avšak má své negativní vlastnosti. Taktéž využívání levnějších či kvalitnějších materiálů jinou společností představuje pro podnik zásadní konkurenci. Další substituce může být chápána například v jiných technologiích výrobků. V současné době je pro spoustu zákazníků přitažlivé, pokud jsou výrobky dané společnosti vysoce technologické a tzv. „*smart*“. Jedná se například o nahrazování klasických sekaček za robotické, které fungují na bázi programů či bezdrátového ovládání. Jako další významný substitut pro uspokojení dané potřeby zákazníka může být pro společnost to, že spotřebitel využije služeb profesionálních zahradních společností, díky kterým si nebude muset pořizovat zahradní náčiní. Z daných předpokladů tedy vyplývá, že společnost, vyrábějící zahradní nářadí je ohrožena substituty, a to jak ze strany ostatních výrobců, kteří mají odlišné výrobky, tak i například poskytovatelů zahradních služeb.

Pro shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a určení intenzity konkurence v odvětví bude provedeno škálové hodnocení vybraných faktorů. Pro hodnocení je využito bodů, které jsou přehledně vysvětleny a popsány v následující *tabulce č. 4.10*.

Tabulka 4.10 Ohodnocení faktorů působících na podnik

Faktory		Bodové hodnocení					
Počet stávajících konkurentů	nízký	1	2	3	4	5	vysoký
Bariéry vstupů do odvětví	žádné	1	2	3	4	5	nemožný vstup do odvětví
Dostupnost substitutů	neexistující	1	2	3	4	5	mnoho substitutů
Vyjednávací síla odběratelů	slabá	1	2	3	4	5	silná
Vyjednávací síla dodavatelů	slabá	1	2	3	4	5	silná
Potenciální konkurence	nízká	1	2	3	4	5	vysoká
Technologická náročnost výrobků	nízká úroveň technologie	1	2	3	4	5	vysoce technologické výrobky
Šíře sortimentu výrobků	úzký sortiment	1	2	3	4	5	široké portfolio výrobků

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 4.10 vyplývá, že počet konkurentů, kteří v současné době ohrožují podnik, je vyšší. Důvodem je nejen konkurence z České republiky, ale také podniky ze zahraničí. V současné době již existuje spousta značek, které jsou v mnohých případech levnějšími konkurenty tradičních značek zahradního nářadí či mají širší nabídku produktů. *Bariéry pro vstup* do odvětví, které by novou firmu mohly odradit, se týkají zejména finanční náročnosti na počátky podnikání, získání vhodných vyškolených pracovníků, ale také zaujetí potenciálních zákazníků, kteří by byli ochotní vyzkoušet nové produkty. *Vyjednávací síla odběratelů* je silná, což jasně vyplývá z toho, že společnost STEELTEC CZ, s. r. o. dodává výrobky zejména mateřskému podniku GARDENA GmbH, jenž si v této pozici může diktovat své podmínky a upravovat odběratelské vztahy ke svému prospěchu.

Vyjednávací síla je z hlediska vysokého počtu dodavatelů pro stejné komponenty nízká. Společnost se tak chrání proti výpadku dodavatele a následnému ohrožení bezproblémového chodu výroby. *Potenciální konkurence* byla stanovena na střední úroveň, jelikož jak již bylo zmíněno, existují určité bariéry, avšak ty nejsou striktní a může se vyskytnout společnost, která je dokáže prolomit a následně ohrozit analyzovanou společnost. Také již existuje spousta zavedených firem se zahradním nářadím, které jsou u zákazníků osvědčeny. *Technologická náročnost výrobků* je uvedena jako nízká, a to proto, že se nejedná o příliš hi-tech výrobky, ale o produkty pro klasického zákazníka. Avšak i přesto společnost vyrábí určité výrobky, které se dá považovat za technologicky náročnější, zejména pak v rámci vylepšování či inovování produktové řady. *Šíře sortimentu výrobků* společnosti je označena jako průměrná, jelikož jak vyplynulo z analýzy konkurentů, existují společnosti nabízející širší portfolio, které zahrnuje například produkty bez sezónního charakteru, což lze považovat za konkurenční výhodu.

4.5 Spider analýza

Další z metod posouzení konkurenceschopnosti podniku byla vybrána Spider analýza, ve které budou porovnány hodnoty společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. s odvětvovým průměrem za období let 2015 – 2017. Informace potřebné pro komparaci oborových výsledků byly zjištěny na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Analyzovaná společnost se řadí do zpracovatelského průmyslu, přesněji do podskupiny 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení a 28 – Výroba strojů a zařízení. Spider analýza bude provedena porovnáním 4 kvadrantů, které jsou tvořeny ukazateli likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. V rámci každého ukazatele dané skupiny bude vypočtena hodnota jak podniku STEELTEC CZ, s. r.o., tak i odvětví a následně bude provedena komparace. Pro účely diplomové práce a posouzení konkurenceschopnosti podniku vzhledem k ostatním firmám v odvětví bylo vybráno 12 ukazatelů, které spadají do již zmíněných 4 skupin a jsou uvedeny níže.

Schéma 4.1 Rozdělení vybraných ukazatelů do kvadrantů

Kvadrant A - likvidita		Kvadrant B - rentabilita	
A1	Běžná likvidita	B1	ROA
A2	Pohotová likvidita	B2	ROE
A3	Okamžitá likvidita	B3	ROS
Kvadrant C - aktivita		Kvadrant D - zadluženost	
C1	Doba obratu aktiv	D1	Celková zadluženost
C2	Doba obratu zásob	D2	Ukazatel zadluženosti VK
C3	Doba obratu pohledávek	D3	Ukazatel podílu VK na aktivech

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.1 Charakteristika odvětví

V první části je potřeba vymezit si odvětví, do kterého analyzovaný podnik spadá. Jak již bylo zmíněno, vybraná společnost STEELTEC CZ, s. r. o. se řadí do **zpracovatelského průmyslu**, který je považován za významnou část české ekonomiky.

Tabulka 4.11 Charakteristika odvětví

Společnost	STEELTEC CZ, s. r. o.	
Předmět činnosti	Výroba nářadí pro zahradní a zemědělské účely, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů určených pro výrobu zahrádkářského nářadí	
Odvětví	Zpracovatelský průmysl	
Oddíl dle CZ-NACE	25	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
Oddíl dle CZ-NACE	28	Výroba strojů a zařízení

Zdroj: Vlastní zpracování

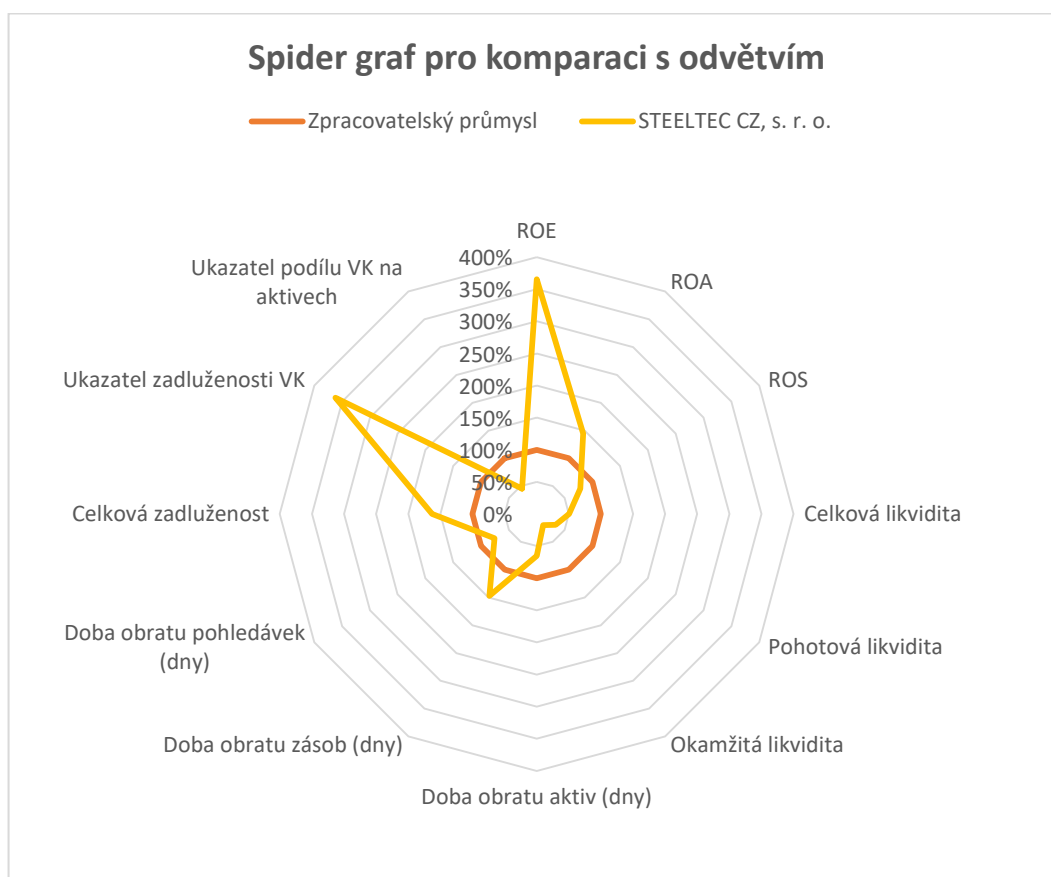
Dané odvětví je důležitým nositelem rozvoje jak technologií, pracovních příležitostí, tak i znalostí. Zejména firmy, spadající do zpracovatelského průmyslu, se zapojují do zahraničního obchodu, čímž narůstá jejich konkurenceschopnost. Tento fakt je platný také pro analyzovanou společnost, avšak nelze opomínat skutečnost, že vysoký stupeň napojení na zahraniční obchod způsobuje citlivost na změny vnějších podmínek. Zpracovatelský průmysl se taktéž podílí největší měrou na zaměstnanosti a tvorbě hrubé přidané hodnoty v České republice. Z hlediska zaměstnanosti v odvětví průmyslu bylo v roce 2017 zaměstnáno ve zpracovatelském průmyslu až 90 % všech osob. V odvětví dochází zejména k přetváření surovin či komponentů na výrobky, což se také týká podniku STEELTEC CZ, s. r. o. V daném odvětví bylo v roce 2017 evidováno téměř 178 153 podniků, přičemž nejvyšší počet byl v oddílu CZ-NACE 25, do kterého spadá také vybraná společnost. Důvodem je zejména vysoký podíl mikropodniků a živnostníků. Tržby ve zpracovatelském průmyslu jsou tvořeny zejména tržbami z prodeje výrobků a služeb, a to z důvodu skutečnosti, že se v daném odvětví přetváří suroviny či komponenty na výrobky. Celkové tržby v roce 2017 činily 4 670 mld. Kč, přičemž oddíly CZ-NACE 25 a CZ-NACE 28 se podílely výraznou měrou. Největší podíl tvoří oddíl CZ-NACE 29, neboli výroba motorových vozidel (MPO, 2017).

Oddílu CZ-NACE 25 patří již několik let významná pozice v rámci celého zpracovatelského průmyslu a představuje výrobu čistě kovových výrobků. Počet jednotek v něm působících byl v roce 2017 v hodnotě 45 727. Celkový počet zaměstnaných osob v tomtéž roce činil 190 604 a vývojová tendence oproti předešlým rokům byla rostoucí, s čímž souvisí také snižující se nezaměstnanost v ČR. Nejvýznamnější zastoupení mají v tomto oddílu střední podniky. Do **oddílu CZ-NACE 28** jsou zařazovány společnosti, které se zabývají výrobou strojů a zařízení bez ohledu na to, zda jsou určena pro průmysl, stavebnictví či domácnost. Zde dominují především velké podniky, které tvoří až 50 % tržeb. Počet jednotek působících v daném oddílu v roce 2017 činilo 4 869. Počet zaměstnaných osob v témže roce byl 128 087 (MPO, 2017).

4.5.2 Spider analýza pro srovnání s odvětvím

V dané podkapitole bude provedena komparace podniku STEELTEC CZ, s. r. o. s hodnotami vybraných ukazatelů zpracovatelského průmyslu z let 2015 – 2017, které budou pro účely práce následně zprůměrovány. Výpočet je proveden tak, že finanční údaje z vybrané společnosti jsou poměřovány k hodnotě 100 %, kterou má odvětví. Pro relevantní srovnatelnost výsledků ukazatelů je pozměněn výpočet EBIT, který MPO vykazuje na základně provozního výsledku hospodaření. Podklady pro výpočet Spider analýzy jsou součástí *přílohy č. 4*.

Graf 4.11 Spider analýza pro komparaci s odvětvím



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 4.11 je patrné, že v některých ukazatelích společnost STEELTEC CZ, s. r. o. převyšuje odvětvový průměr, což není vždy pozitivní, jak bude vysvětleno podrobněji níže. **Kvadrant A** představuje skupinu ukazatelů likvidity. Zde analyzovaný podnik ani v jednom případě nepřevyšuje odvětvový průměr. Dané hodnoty nejsou příznivé, jelikož mohou značit problémy s úhradou závazků. Výše je zejména ovlivněna vysokými hodnotami v cizích zdrojích, jelikož společnost využívá tzv. cash-poolingu, neboli půjčky od ovládající osoby. Taktéž peněžní prostředky jsou vzhledem k cizím zdrojům příliš nízké, což také ohrožuje splatnost závazků. Je zřejmé, že by se společnost měla zaměřit na zvyšování hodnot likvidity, jelikož v současné době nedosahuje ani odvětvového průměru, což by mohlo značit problémy do budoucna.

Kvadrant B tvoří ukazatele rentability, u kterých je situace podstatně lepší. V daném případě je žádoucí maximalizace ukazatelů a zejména pak dosažení kladných hodnot. Ukazatele rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv dosahují vyšších hodnot, než je odvětvový průměr, což je pro analyzovanou společnost pozitivní skutečnost. Zejména pak ukazatel

rentability vlastního kapitálu vykazuje hodnoty téměř 5x vyšší. Je tedy patrné, že společnost dokáže efektivně zhodnotit vložený kapitál. V případě ukazatele ROS společnost nedosahuje odvětvového průměru, avšak rozdíl není příliš vysoký. Společnost především v posledním analyzovaném roce vykazovala nejnižší hodnoty za celé sledované období 2015 – 2017. I přesto, že tržby během let narůstaly, snižoval se výsledek hospodaření, což zapříčinilo zejména zvyšování některých položek nákladů. Tomu odpovídá situace na trhu práce, kdy kvůli snižující se nezaměstnanosti musely firmy přistoupit ke zvyšování mzdových nákladů.

V **kvadrantu C** jsou hodnoceny ukazatele aktivity, přičemž u některých je potřeba vymezit, zdali je dobře, že překračují či nedosahují odvětvového průměru. Ze Spider grafu je patrné, že podnik překračuje hodnotu odvětví zejména v ukazateli doby obratu zásob. Daná situace je způsobena vyšší hodnotou zásob v aktivech společnosti, což zvyšuje celkovou dobu obratu. Je však podstatné zmínit, že společnost v roce 2017 výrazně snížila dobu obratu zásob a v daném roce téměř dosahovala hodnot odvětví. Ukazatel doby obratu pohledávek nedosahuje oborového průměru, což však není negativní skutečnost. Odběratelé společnosti vykazují dobrou platební morálku, což je důležité zejména pro dodržení pravidla solventnosti, které je v případě společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. splněno. V rámci ukazatele doby obratu aktiv opět není dosaženo patřičných hodnot. Zde je však situace opět pozitivní, jelikož se ve společnosti aktiva přemění na peníze za kratší dobu, než je tomu u hodnot odvětvového průměru.

Kvadrant D zahrnuje ukazatele zadluženosti. Z grafu 4.12 lze vidět, že opět v některých případech má vyšší hodnoty společnost, avšak v případě zadluženosti není tato skutečnost příznivá. Příkladem je ukazatel celkové zadluženosti, který dosahuje hodnot až o 30 % vyšších. Jak již bylo zmíněno, společnost využívá pro financování zejména cizí kapitál, což negativně ovlivňuje vývoj daných ukazatelů. Tato situace není příznivá, jelikož zadluženost by se měla pohybovat přibližně v rozmezí 30 % – 60 %, což vybraný podnik nesplňuje. Oproti odvětví se podnik jeví jako rizikovější s možným ohrožením finanční stability do budoucna. Například v případě odvětvové krize se podniku snižují šance pro získání půjček oproti společnostem méně zadluženým. Obdobný vývoj je patrný také z ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu, což odpovídá struktuře pasiv. Hodnoty vlastního kapitálu jsou téměř 3x nižší, než hodnoty cizích zdrojů. Společnost by se měla zaměřit na vyvážení struktury financování podniku. Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech dosahuje nižších hodnot, než je odvětvový průměr. Vlastní kapitál se podílí na aktivech pouze průměrně 20 %,

příčemž odvětvový průměr je 50 %. Zde je opět patrná struktura financování, která je z větší části tvořena cizím kapitálem.

Z provedené Spider analýzy za období let 2015 – 2017 je patrné, že společnost vyniká zejména v ukazatelích aktivity, které mají příznivější vývoj, nežli je tomu u oborového průměru. Naopak v ukazatelích likvidity a zadluženosti společnost vykazuje horší hodnoty, což by mělo být předmětem pro zlepšení do budoucna, jelikož daná situace může ohrozit finanční stabilitu společnosti. V rámci ukazatelů rentability je patrné, že společnost dokáže efektivně zhodnotit vložený kapitál a dosahuje kladných hodnot, což je pozitivní. Z výsledků společnosti lze také vyvodit závěr, že je **podkapitalizovaná**. To představuje stav, kdy je část dlouhodobého majetku krytá krátkodobými cizími zdroji, o čemž také vypovídá struktura finančních zdrojů společnosti, kdy ve značné části převažují cizí pasiva nad vlastními zdroji. Daný stav se vyznačuje například nepříznivou výší ukazatelů likvidity či vysokými úvěry, což odpovídá situaci podniku.

4.6 SWOT analýza

Poslední metodou v rámci praktické části diplomové práce je SWOT analýza, ve které jsou postupně shrnuty silné, slabé stránky, dále pak příležitosti a hrozby, zjištěné z již provedených analýz. SWOT analýza se využívá jako nástroj strategické analýzy podniku. Shrnutí je uvedeno v *tab. 4.12* a následně je proveden popis. Bodové hodnocení bylo určeno na základě řízeného rozhovoru se zaměstnancem ekonomického úseku dané společnosti.

Tabulka 4.12 SWOT analýza společnosti STEELTEC CZ, s. r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
Prosperující společnost	Chybějící certifikace
Technologická vybavenost	Vysoká hodnota závazků
Dlouholetá tradice	Nedostatečná likvidita
Spolupráce s chráněnou dílnou	Závislost na mateřské společnosti
Štíhlá výroba a KANBAN	Sezónnost výrobků
Členství v koncernu	Silná vyjednávací síla odběratelů
Zavedená kultura německé společnosti	Vysoká hodnota osobních nákladů
Pravidlo solventnosti	Vzdělávání zaměstnanců
Příležitosti	Ohrožení
Získání nového významného odběratele	Ekonomická krize v ČR či Německu
Dotace a podpora z EU a jiných institucí	Vznik nové konkurence
Nové technologie na trhu	Snížení poptávky po výrobcích GARDENA
Spolupráce se školami	Zvyšování cen vstupů do výroby
Vývoj kurzu měny	Nedostatek kvalifikované pracovní síly
Rozšíření portfolia výrobků	Zvyšování kvót mateřskou společností
Krize konkurenčních podniků	Konflikty mezi zeměmi
	Snížování nezaměstnanosti a růst mezd

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. jistě patří dlouholetá tradice, jelikož firma na trhu působí již od roku 1991 bez výraznějších problémů, o čemž svědčí také její prosperita během let. Společnost lze označit za rentabilní, taktéž vykazuje zisk a nemá výrazné finanční potíže, které by mohly znamenat krach v blízkém období. Dále lze zmínit technologickou vybavenost podniku. V rámci výroby se jedná zejména o automatizaci, roboty, lasery a další technologie, díky kterým společnost dokáže vylepšovat nejen výrobky, ale celý výrobní proces, což má také vysokou přidanou hodnotu pro zákazníka. Lze také zmínit, že vyšší technologická vybavenost podniku může dopomoci k získávání nových příležitostí na trhu, s čímž souvisí také další silná stránka, a to vlastní patentovaný výrobek ECOPRESS, neboli ruční lis na PET lahve. S daným výrobkem je společnost na trhu velmi úspěšná, a lze také říci, že se firmě s daným produktem otevřely nové možnosti a trhy.

Další silnou stránkou společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. je spolupráce s chráněnou dílnou ERGON. Zde lze spatřit hned několik výhod. Za prvé je to jistě sociální aspekt, ale také úspora nákladů pro podnik a celkové zvýšení konkurenceschopnosti výrobků. Firma za spolupráci s chráněnou dílnou získala ocenění odpovědné firmy v Moravskoslezském kraji, což dále zvyšuje její prestiž na úkor konkurenčních podniků. Podnik realizuje několik logistických principů, které optimalizují a zefektivňují výrobní proces. Jmenovitě se jedná o štíhlou výrobu v rámci projektu HOS (Husqvarna Operating System) a principu KANBAN, díky čemuž dochází ke snižování manipulačních nákladů, dále pak nákladů z nekvality výrobků či zmetkovitosti. Využíváním těchto metod podnik dosahuje konkurenční výhody, která se jistě projeví ve spokojenosti zákazníků. Jako další silnou stránku lze zmínit členství v koncernu, ze kterého vyplývají určité výhody. Jedná se například o využití financování způsobem cash-pooling, kdy má společnost díky členství v koncernu Husqvarna AB přístup k finančním zdrojům s výhodnějším úrokem, než by tomu bylo v bance. Další výhodou členství v koncernu je například také kultura a zázemí velké a mezinárodní společnosti. Společnost taktéž splňuje pravidlo solventnosti, které vyjadřuje, že doba obratu pohledávek by měla být nižší, než doba obratu závazků. Důvodem je zajištění peněžních prostředků od odběratelů pro úhradu závazků. Daná situace je pro podnik pozitivní, jelikož je nutné, aby společnost měla dostatek financí pro splacení svých závazků.

Slabé stránky

Za slabou stránku společnosti lze označit chybějící certifikaci normy ISO 9001 a možné další verze, jako například ISO 14 001 týkající se environmentálního managementu. V případě zavedení těchto norem firma může deklarovat dodavatelům, odběratelům či spolupracovníkům osvědčení o kvalitě daného výrobku a o souladu s požadavky právních předpisů. ISO normy mohou podniku dopomoci zvýšit konkurenceschopnost vůči dalším podnikům, které dané normy již uplatňují. V neposlední řadě lze zmínit rychlejší adaptaci firmy na měnící se požadavky zákazníků a komplexní zlepšování kvality všech procesů. Další slabou stránkou společnosti je vysoká hodnota závazků, která také ovlivňuje nižší hodnoty likvidity, než je doporučená mez. Jak již bylo zmíněno, společnost ve větší míře využívá cizích zdrojů, přesněji pak cash-pooling v rámci koncernu Husqvarna AB. Lze zmínit výhodu oproti klasickým bankovním půjčkám ve výhodnějším úroku. Avšak i přesto by se společnost měla snažit lépe zhodnocovat vlastní kapitál a vyvážit tak strukturu zdrojů financování, jelikož přílišným zadlužením se podnik stává rizikovějším také pro potenciální věřitele. Taktéž v případě

ukazatelů likvidity by mohla nastat situace, kdy by společnost nedokázala uhradit své závazky přeměnou krátkodobých aktiv na finanční prostředky.

Společnost se vyznačuje také silnější závislostí na mateřské společnosti. Téměř 90 % produkce míří do mateřského podniku, čímž je společnost značně omezena ve výrobě pro jiné podniky. Dále se také jedná o stránku inovačních aktivit, kdy je podniková iniciativa taktéž omezena mateřskou společností, a to zejména ve vylepšování či změně stávajících výrobků. S danou situací souvisí také silná vyjednávací síla odběratele, a to zejména společnosti GARDENA GmbH, která se podílí na veškerých tržbách až 56%. Jelikož se jedná o významného zákazníka a především pak mateřskou společnost, je vyjednávací síla v ohledu stanovení dodacích lhůt, množství atd. značně vysoká. Významnou slabou stránkou pro podnik je vysoká hodnota osobních nákladů, které podstatně v posledních letech snižují výsledek hospodaření. Společnost by se měla snažit tuto slabinu zmírnit, jelikož z důvodu významného nárůstu v posledních letech začal mírně klesat zisk. Poslední slabou stránkou je vzdělávání zaměstnanců, které by mohlo být v budoucnu zavedeno do systematické podoby, což by představovalo opakující se proces.

Příležitosti

Příležitostí pro podnik by mohlo být získání nového významného odběratele, a to jak z České republiky, tak zahraničí. Společnost by tak mohla dosáhnout rozšíření sortimentu o nové výrobky, navýšení tržeb či významného rozvoje ze spolupráce s novým podnikem. Společnost STEELTEC CZ, s. r. o. již využila dotací a podpor jak z Evropské unie, tak i například z Czechinvestu. Nové projekty, dotace pro podnikatele či navýšení rozpočtu pro podporu firem v rámci těchto institucí by mohlo společnosti dopomoci k zavedení dalších významných technologií či postupů, které optimalizují celkový výrobní proces. S tím souvisí také další příležitost, a to nové technologie na trhu, které by společnost mohla využít pro zefektivnění své výroby, s čímž souvisí například snížení nákladů a zvýšení produktivity práce. Dále lze zmínit spolupráci se školami. Jedná se například o praxe studentů, které by vykonávali za běžného provozu či vypracování různých prací, týkající se například vylepšení určitého výrobku či výrobního procesu. Nápady studentů by mohly být užitečným vylepšením každodenních problémů s minimálními náklady. Taktéž v případě praxí vykonávaných na pracovištích společnosti lze dosáhnout navýšení produktivity s případně nižšími náklady. Tato spolupráce přináší další výhodu, a to vnímání podniku okolím, jelikož daná kooperace může přinést lepší sociální vnímání.

Vývoj měnových kurzů je potřeba sledovat zejména v podnicích, které obchodují se zahraničními firmami. Příležitostí pro export výrobků společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. je zejména situace, kdy dochází k oslabování kurzu koruny. Tím se zvyšují dovozní ceny a zároveň je posilován český vývoz, což pozvedává konkurenceschopnost podniků. Další příležitostí může být rozšiřování portfolia výrobků, zejména pak ze strany mateřské společnosti, která je hlavním odběratelem. Může se jednat o výrobky dosud neprodávané pod danou značkou, což by mohlo pro společnost znamenat rozšiřování výroby, navyšování tržeb a také zvyšování konkurenceschopnosti k podnikům, které například již dané výrobky vyrábějí. Jako poslední příležitost je zmíněna krize konkurenčních podniků. Je jasné, že v případě problému či dokonce krachu a znehodnocení dobrého jména rivalitních firem může narůstat prodej společnosti, s čímž souvisí dále navyšování tržeb, hospodářského výsledku atd., což vše firmě přináší nové příležitosti pro rozvoj.

Hrozby

Další část SWOT analýzy představuje hrozby, které přicházejí z vnějšího okolí. Zde lze zahrnout například ekonomickou krizi v České republice, nebo v případě podniku STEELTEC CZ, s. r. o., který dodává své výrobky německé firmě, pak krizi v Německu. Jelikož je v současné době česká ekonomika ve fázi růstu, může přijít opačný stav a nastat krize, což negativně ovlivní všechny podniky v dané oblasti. Jedním z důvodů v daném roce může být například odchod Británie z EU, tedy tzv. brexit. Jako další hrozbu pro podnik představuje vznik nové konkurence, a to jak na domácí, tak i mezinárodní úrovni. I přesto, že v předchozí části bylo zmíněno, že je v současné době již několik zavedených značek a firem, které jsou mezi zákazníky oblíbené, může se stát, že přijde nová konkurence s výrobkem levnějším a kvalitním a získá si své místo na trhu. Další hrozbou pro výrobní podnik STEELTEC CZ, s. r. o. je snížení poptávky po výrobcích GARDENA, a to jak v ČR, tak i v zahraničí, kde společnost funguje. Jelikož až 56 % tržeb analyzovaného podniku je z prodeje výrobků do společnosti GARDENA GmbH, daná situace by mohla být vysokou hrozbou. Důvodem snížení poptávky může být například nová konkurence, ale také určitý problém prodávajícího podniku, který má vážné důsledky pro spokojenost zákazníků.

Jako vážná hrozba se také jeví zvyšování cen vstupů do výroby. A to jak už například ceny energií, tak také vstupy materiálové, jako ocel atd. Dané zvyšování cen negativně působí na hodnotu celkových nákladů, které se mohou zvyšovat na neúnosnou hranici, což by mohlo mít pro podnik velmi nepříznivé dopady. V současné době je na trhu nedostatek vyučených studentů v oborech, které jsou potřebné pro zajištění výroby dostatkem kompetentních

pracovníků. Také je nízká nezaměstnanost, což dále ovlivňuje dostatečný počet zaměstnanců pro zabezpečení bezproblémového chodu výroby. Hrozbou pro podnik STEELTEC CZ, s. r. o. je také přílišné zvyšování kvót mateřskou společností. V daném případě může nastat hrozba, že společnost nebude mít současné výrobní kapacity dostatečné na to, aby byla schopna vyrobit požadované množství výrobků v daném čase a kvalitě. Pro podnik může mít situace různé dopady, a to jak například sankce, tak i oslabování vzájemného vztahu mezi odběratelem a dodavatelem. Dále lze uvést hrozbu konfliktu mezi zeměmi, a to se týká například obchodních podmínek. Společnost vyváží své výrobky do světa, takže je přímo ohrožena různými konflikty, kvůli kterým mohou být zpřísněny podmínky obchodu. Daná situace může pro firmu znamenat snížení exportu, s čímž souvisí také pokles tržeb, výroby, propouštění zaměstnanců atd., anebo také například úplné zrušení obchodních vztahů s firmou v cizí zemi. Poslední zmíněnou hrozbou je snižování nezaměstnanosti, která je již v současné době na nízké úrovni a s tím související růst mezd. V tomto případě by se společnost mohla potýkat s nedostatkem pracovníků a také s narůstajícími mzdovými náklady, které by bylo nutné vynaložit na získání potřebných zaměstnanců pro zabezpečení chodu podniku.

Pro vyhodnocení SWOT analýzy a zjištění výsledku bude využito *tabulky 4.12*, jež je uvedena výše, avšak jednotlivým faktorům budou přidány body v hodnotě od 1 do 5, které označují významnost daného faktoru pro vybranou společnost. Vysvětlení hodnocení je následující. V případě, že faktor bude ohodnocen hodnotou 1, je významnost nízká. Naopak, je-li přiřazena hodnota 5, má faktor pro společnost vysoký význam. Dalším krokem je přiřazení váhy pro každý faktor z hlediska důležitosti. Celkový výsledek v rámci jednotlivého faktoru je hodnota 1, které je rozdělena mezi položky, přičemž čím je vyšší přiřazené číslo, tím větší váhu má daná položka pro podnik z hlediska silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Následně je proveden součin bodů a vah, díky čemuž lze vyhodnotit závěr ze SWOT analýzy. Celkový výpočet výsledku SWOT analýzy je součástí *přílohy č. 5*.

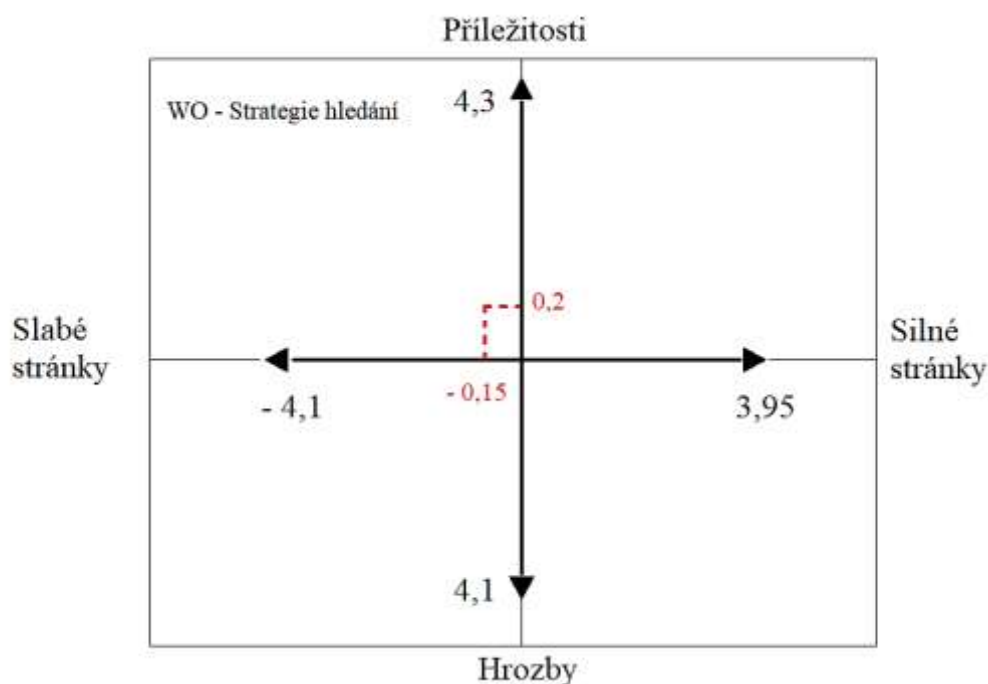
Tabulka 4.13 Vyhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky	Výsledek	Slabé stránky	Výsledek
Prosperující společnost	0,3	Chybějící certifikace	0,4
Technologická vybavenost	0,6	Vysoká hodnota závazků	0,6
Dlouholetá tradice	1	Nedostatečná likvidita	0,3
Spolupráce s chráněnou dílnou	0,15	Závislost na mateřské společnosti	0,3
Štíhlá výroba a KANBAN	0,4	Sezónnost výrobků	1
Členství v koncernu	1	Silná vyjednávací síla odběratelů	0,1
Zavedená kultura německé společnosti	0,4	Vysoká hodnota osobních nákladů	1
Pravidlo solventnosti	0,1	Vzdělávání zaměstnanců	0,4
Celkem	3,95	Celkem	4,1
Příležitosti	Výsledek	Ohrožení	Výsledek
Získání nového významného odběratele	0,6	Ekonomická krize v ČR či Německu	0,6
Dotace a podpora z EU a jiných institucí	1	Vznik nové konkurence	0,3
Nové technologie na trhu	0,3	Snížení poptávky po výrobcích GARDENA	0,4
Spolupráce se školami	0,15	Zvyšování cen vstupů do výroby	1
Vývoj kurzu měny	0,4	Nedostatek kvalifikované pracovní síly	1
Rozšíření portfolia výrobků	1,25	Zvyšování kvót mateřskou společností	0,3
Krize konkurenčních podniků	0,6	Konflikty mezi zeměmi	0,1
		Snížování nezaměstnanosti a růst mezd	0,4
Celkem	4,3	Celkem	4,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnocení SWOT analýzy je zřejmé, že v rámci vnitřních aspektů převažují slabé stránky, avšak rozdíl v hodnocení není výrazný. Je patrné, že nejvýraznější slabou stránkou je zejména finanční oblast, a to vysoké hodnoty cizích zdrojů a nedostatečná likvidita. Jako silnou stránku lze označit dlouholetou tradici a členství v koncernu. Nejvýraznější příležitostí jsou pro podnik dotace a podpory z EU či jiných institucí, jako například Czechinvest a rozšíření portfolia výrobků. Hrozbou pro podnik je zejména nedostatek kvalifikované pracovní síly a zvyšování cen vstupů do výroby, což by negativně ovlivnilo vývoj nákladů a následný nárůst cen. Do budoucna podnik spatřuje možnou hrozbu v ekonomické krizi v ČR a Německu a s tím související pokles poptávky po výrobcích GARDENA. Na základě výsledků hodnocení SWOT analýzy byl vytvořen diagram, ve kterém jsou na osy vyneseny silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby. Pro zjištění výsledné strategie je nutné odečíst od sebe faktory vnitřního a vnějšího prostředí. V rámci diagramu jsou uvedeny hrozby a slabé stránky v záporných hodnotách

Obrázek 4.3 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z obr. 4.3, v daném podniku převažují slabé stránky nad silnými a příležitosti nad hrozbami. Z dané situace vyplývá, že společnost STEELTEC CZ, s. r. o. by mohla využívat strategii, jež kombinuje slabé stránky a příležitosti a nazývá se *strategie hledání*. Jedná se o zdárné překonání slabých stránek za pomoci vhodného použití možných příležitostí z vnějšího prostředí. Příkladem pro danou společnost může být odstranění slabé stránky, která pojednává o sezónnosti výrobků za pomoci příležitosti rozšíření požadovaného sortimentu o výrobky, které mají celoroční charakter. Anebo možné slabé stránky, které by postupně mohly vzniknout zastaralou technologií, odstranit za pomoci využití dotací či jiných projektů pro podnikatele k obnově současné technické základny.

5 Shrnutí a doporučení

V této části diplomové práce budou shrnuty výsledky z analýzy konkurenceschopnosti výrobního podniku STEELTEC CZ, s. r. o. Na tuto podkapitolu na základě zjištěných skutečností navazují návrhy a doporučení na zlepšení stávající situace společnosti. Výstupem podaných návrhů by mělo být zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku na trhu. V praktické části diplomové práce bylo využito analýzy vnitřního prostředí, která se obsáhleji věnuje především finanční analýze. Dále následuje PESTE analýza, hodnotící vnější okolí podniku, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, Spider analýza pro komparaci s odvětvím, a jako poslední je zpracována SWOT analýza, ve které jsou shrnuty získané poznatky.

5.1 Shrnutí výsledků

V aplikační části práce byla v prvním kroku provedena **analýza vnitřních zdrojů** obsahující taktéž finanční analýzu jako součást faktorů finančních a rozpočtových. V analýze byly zkoumány *faktory podnikových a pracovních zdrojů*, kde byla zjištěna slabina ve vzdělávání zaměstnanců. Dále byly vymezeny *faktory vědecko-technologického rozvoje a výroby*, kde byly zmíněny technologie využívané ve společnosti atd. Daná část zahrnuje také logistické principy, které jsou ve společnosti zavedeny a přispívají k optimalizaci výrobního toku. Z těchto skutečností pro společnost vyplývá silná stránka, jelikož využíváním těchto principů dochází k optimalizaci a zefektivnění výroby, což má vysoký přínos taktéž pro zákazníky. Poslední částí analýzy vnitřních zdrojů jsou *faktory finanční a rozpočtové*, které jsou posouzené za pomoci finanční analýzy.

Finanční analýza byla zpracována pro období let 2015 – 2017 z účetních výkazů společnosti, využitím poměrových ukazatelů. V první části byly zpracovány *ukazatele likvidity*. Z ukazatelů běžné, pohotové i okamžité likvidity je patrné, že společnost ani v jednom z případu nedosahuje doporučených hodnot. Důvodem jsou především vysoké hodnoty krátkodobých cizích zdrojů společnosti, což může do budoucna znamenat problémy s úhradou závazků včas. Další částí poměrových ukazatelů jsou *ukazatele rentability*. Zde společnost nevykazuje problémy, hodnoty se nacházejí v kladných číslech. Rentabilita vlastního kapitálu je dostatečná, čímž lze říci, že řízení analyzovaného podniku se jeví jako efektivní.

Ukazatele aktivity vyjadřují vázanost jednotlivých složek kapitálu v aktivech. Z výpočtu bylo zjištěno, že v daných ukazatelích společnost nemá výrazné potíže. Naopak, doba obratu zásob se snižuje, což je pozitivní a obrat aktiv má rostoucí tendenci vývoje. Taktéž bylo zjištěno, že společnost splňuje pravidlo solventnosti, tedy že doba obratu pohledávek je kratší,

než doba obratu závazků. Jako poslední byly vypočteny *ukazatele zadluženosti*. Zde byly zaznamenány nejvýraznější problémy. Ukazatel celkové zadluženosti vykazuje vysoké hodnoty, což může pro podnik znamenat vyšší míru rizika a také výrazné ovlivnění finanční stability firmy.

Pro analýzu vnějšího prostředí byla využita **PESTE analýza**, která je tvořena faktory politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými a ekologickými. *Politické faktory*, které výrazně ovlivňují analyzovanou společnost, se týkají zejména současné vlády a jejího programu, dále pak podpory podnikání v dané oblasti, taktéž zákony a předpisy, které musí podniky dodržovat. Důležitá je také daňová politika a zdanění právnických osob, které výrazně ovlivňuje výsledky společnosti. V rámci *ekonomických faktorů* podnik STEELTEC CZ, s. r. o. musí sledovat zejména nezaměstnanost a vývoj měnových kurzů, přičemž u druhého zmíněného je důvodem především obchodování se zahraničí. Dále společnost taktéž ovlivňuje vývoj míry inflace, jelikož v případě nárůstu klesá kupní síla obyvatel a snižuje se tak poptávka po výrobcích společnosti.

Sociální faktory zahrnují především vývoj počtu obyvatel, přičemž vyšší fluktuace směrem z Moravskoslezského kraje je pro podnik nepříznivá, jelikož klesá počet možných zaměstnanců, kteří by obsadili volná pracovní místa. V sociální oblasti lze také zmínit společenskou odpovědnost firmy, což podnik splňuje odpovědným tříděním odpadu a také pozitivním dopadem na společnost spoluprací s chráněnou dílnou ERGON. *Technologické prostředí* ovlivňuje podnik zejména vývojem a inovací nových technologií. V případě podniku STEELTEC CZ, s. r. o. je také důležitá technická a dopravní infrastruktura v Moravskoslezském kraji či dotace a programy pro danou oblast. Posledním faktorem je *ekologické prostředí*. Zde společnost ovlivňují zejména zásady ochrany životního prostředí, což zahrnuje dodržování norem a limitů v oblasti ekologie. Patří zde například nakládání s odpady či využívání obnovitelných zdrojů.

Další analýzou je **Porterova analýza pěti konkurenčních sil** hodnotící zejména mikrookolí podniku. Zde byli popsáni *odběratelé společnosti*, přičemž nejvýznamnějším je mateřská společnost GARDENA GmbH. Je zřejmé, že vyjednávací síla je vůči podniku vysoká, tak jako u ovládající osoby s nepřímým vlivem, a to Husqvarna AB. Naopak odběratel SILESMONT, s. r. o. vykazuje nižší vyjednávací sílu. Společnost disponuje hned několika *dodavateli* pro stejný druh materiálu či komponent. Důvodem je zajištění neočekávaných výpadků dodávek od jiného dodavatele. Vyjednávací sílu dodavatelů lze tedy označit za nízkou. Vymezení *stávající konkurence* bylo provedeno pro výrobky značky GARDENA, které

společnost STEELTEC CZ, s. r. o. vyrábí. Pro vymezení konkurence na území České republiky byly vybrány zejména podniky VARI, a. s. a HECHT MOTORS, s. r. o. Obě společnosti se zabývají výrobou a prodejem zahradnického nářadí, což z nich činí konkurenci pro daný podnik. V případě poklesu poptávky po výrobcích značky GARDENA a naopak zvýšení nákupů konkurenčních značek je společnost ohrožena poklesem výroby, snižováním tržeb, zisku a možným propouštěním zaměstnanců. *Nová konkurence* ohrožující analyzovaný podnik je možná, avšak je několik bariér, které by ji mohly vyřadit ze hry. Jedná se například o vysoké počáteční náklady na nákup strojů, hal a další. *Substituty* pro výrobky podniku mohou být v několika podobách. Jedná se například o různé druhy sekaček, odlišné materiály pro výrobu či nahrazování péče o zahradu ve vlastní režii profesionální firmou.

Pro komparaci výsledků podniku s odvětvovým průměrem byla využita **Spider analýza**. Analyzovaná společnost se řadí do zpracovatelského průmyslu. Z analýzy bylo zjištěno, že společnost STEELTEC CZ, s. r. o. v případě *kvadrantu A*, který zahrnuje ukazatele likvidity, nepřevyšuje odvětvový průměr, což může značit problémy s úhradou závazků. *Kvadrant B* představuje ukazatele rentability. Zde již hodnoty společnosti převyšují odvětvový průměr, zejména pak v rámci ukazatele rentability vlastního kapitálu, což svědčí o schopnosti efektivně zhodnotit vložený kapitál. *Kvadrant C* zahrnuje ukazatele aktivity a společnost oproti odvětví vyniká zejména v ukazateli doby obratu pohledávek a doby obratu aktiv. Naopak doba obratu zásob je vyšší, avšak pozitivní skutečností je, že v posledním analyzovaném roce se výrazně snížila doba obratu zásob a podnik dosahoval hodnot odvětví. V *kvadrantu D* jsou uvedeny ukazatele zadluženosti. Zde, jak již vyplývá z předešlých informací, jsou podnikové hodnoty ovlivněny zejména výrazným zadlužením. Podnik dosahuje horších výsledků, než je tomu u odvětví, a proto se může podnik jevit jako rizikovější s možným ohrožením finanční stability do budoucna. Z celkového hodnocení lze označit společnost vůči odvětví jako průměrnou, jelikož v některých ukazatelích by mohla vylepšit své výsledky.

Poslední metodou pro analýzu konkurenceschopnosti podniku byla zvolena **SWOT analýza**. První část tvoří výčet silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb, které byly zjištěny na základě předchozích analýz. Dále následovalo ohodnocení dle významnosti a důležitosti, přičemž bylo zjištěno, že ve společnosti převládají slabé stránky, které mohou být odstraněny za pomoci příležitostí z vnějšího prostředí. Na základě těchto skutečností byla definována *strategie WO – hledání*, která pojednává o eliminaci slabých stránek využitím příležitostí, které se podniku mohou naskytnout z vnějšího prostředí, jako například nový významný odběratel či dotace.

5.2 Návrhy a opatření

Z výsledků provedených analýz byly stanoveny návrhy a opatření, které společnosti mohou dopomoci ke zlepšení současného stavu. Prvním návrhem pro společnost je získání chybějící certifikace ISO 9001:2016, což představuje certifikaci systému managementu kvality.

Doporučení 1.: Certifikace systému managementu kvality ISO normou 9001:2016

Odpovědnost: Oddělení jakosti a výroby

Termín: do 31. 12. 2019

Společnost STEELTEC CZ, s. r. o. v současné době nemá systém řízení kvality v podniku dle univerzálních mezinárodních ISO norem, přičemž lze říci, že certifikace obecně zvyšuje konkurenceschopnost. Analyzovaná společnost navíc spolupracuje s firmami v zahraničí, které si mohou klást jako podmínku, aby byla společnost dle těchto norem certifikována. Výhodou zavedených systému managementu kvality je zejména dosahování podstatně lepších výsledků než organizace bez certifikátu, dále pak snižování množství nekvalitních výrobků a služeb a zejména zvyšování spokojenosti zákazníků. Zavedením systému managementu kvality v podniku lze splnit požadavky zákazníků na prokazování kvality výrobků či služeb, ale i organizace, což je pro společnost pozitivní. Podnik tak dává svým zákazníkům najevo, že dokáže splnit jejich očekávání a všechny kroky jsou v souladu s příslušnými požadavky právních předpisů. Dále lze dosahovat úspory nákladů a zvyšování efektivnosti činností, a to díky přesnému popsání veškerých procesů a činností probíhajících v podniku. Certifikované systémy řízení kvality jsou v současné době často požadovány v dodavatelském řetězci, a v případě, že také partner bude mít stejný certifikát, lze dosáhnout rychlejší a efektivnější spolupráce, firma se také stává pro odběratele důvěryhodnější. Certifikace podniku ISO normou 9001 probíhá za pomoci auditorů, kteří mohou sloužit také k nezávislému posouzení procesů, což může vést k jejich vylepšení. Další výhodou těchto norem je, že pomáhají zprůhlednit a zjednodušit podnikové procesy, které vytvářejí hodnotu pro zákazníka, a také se díky nim usnadňuje zavádění rychlých změn a inovací.

Pro zavedení systému dle ISO 9001 v organizaci je v první řadě nutné, aby se postupně zaváděly ve společnosti všechny postupy, které jsou nutné k úspěšnému získání certifikátu. To zahrnuje taktéž školení pracovníků a zpracování nezbytných dokumentů. Tuto činnost mohou vykonávat buď zaměstnanci organizace, anebo externí poradci. V případě využití poradce je výhodou zejména nezávislý pohled na procesy a jejich vykonávání v rámci organizace a také odborný dohled nad uváděním podniku do stavu vhodného k certifikaci.

Avšak nevýhodou je zpoplatnění, přičemž cena je individuální dle velikosti podniku, počtu zaměstnanců apod. Pro představu, společnost UKQS CERTIFICATION SE uvádí na svých webových stránkách cenu za službu poradce od částky 46 000 Kč. Na tento krok navazuje proces certifikace, při kterém nezávislý orgán, tedy certifikační společnost posuzuje kvalitu zavedeného systému managementu ve společnosti a následně je vystaven certifikát s platností 3 roky. Samotnou cenu certifikace nelze vyčíslit, avšak lze říci, že je pro společnost finančně náročná. Cena se odvíjí od řady faktorů, jako například kvality certifikační společnosti, počtu zaměstnanců, počtu činností organizace, pro kterou je systém managementu kvality certifikován atd. Avšak lze říci, že počáteční náročná investice může být postupně několikrát uhrazena přínosy, které z ní nejen pro společnost, ale i pro zákazníky vyplývají.

Tabulka 5.1 *Přínosy certifikace pro společnost STEELTEC CZ, s. r. o.*

Přínosy certifikace společnosti dle ISO normy 9001:2016	
Zavedení pořádku do činností a procesů firmy	Definice a eliminace rizik
Zvýšení image a konkurenceschopnosti	Neustále zlepšování a lepší přizpůsobení se změnám
Důvěryhodnost firmy pro zákazníky	Snižování nákladů
Zvyšování produktivity	Zjednodušení dokumentace
Efektivní řízení organizace	Efektivnější dodavatelsko-odběratelské vztahy aj.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z provedené finanční analýzy bylo zjištěno, že společnost disponuje vysokou hodnotou osobních nákladů, což negativně ovlivňuje výši výsledku hospodaření. Při pokračování zvyšování hodnot daných položek se může snižovat celková výkonnost a rozvoj podniku, čímž by mohla poklesnout konkurenceschopnost. Pro odstranění daného problému byly vybrány následující opatření.

Doporučení 2.: Snižování hodnot osobních nákladů

Odpovědnost: Personální útvar

V první řadě se jedná o **slučování pozic**. Daný krok zahrnuje snižování počtu zaměstnanců, přičemž pracovník by vykonával více úkolů. Výhodou sloučení pracovních pozic je zejména nižší potřeba pracovníků pro jeden úkol, čímž dochází ke snižování osobních nákladů. Jsou zde však značné nevýhody, a to zejména v možné nedostatečné odbornosti pracovníka pro několik nových úkolů, přetěžování či nezvládnutí naplnit normy u dvou různých úkolů. Avšak v případě, kdy jsou úkoly podobné a lze pro jejich vykonávání určit pouze jednoho pracovníka na místo dvou, je dané řešení optimální. Daná situace by se mohla

uskutečnit zejména v případě, kdy je pracoviště uspořádáno do tvaru, kde jsou poblíž stroje a potřebné pomůcky pro vykonávání obdobného úkolu. To znamená, že jeden pracovník by mohl obsluhovat a zajišťovat dvě pracoviště. Další možností je zavádění vyššího stupně automatizace do výroby, kdy mohou stroje nahradit některé pracovníky. Zde je nevýhodou vyšší investice do obnovy technologií, avšak to může být nahrazeno nižší potřebou pracovníků do budoucna, což sníží osobní náklady.

Další možnou variantou je **propouštění zaměstnanců**, ale to až na základě provedení personálního auditu, který bude také vhodný jako podklad pro výše navržené slučování pozic. Daným řešením může dojít ke snižování osobních nákladů, avšak je potřeba vzít v potaz 3 měsíční odstupné pro zaměstnance, které by mohlo celkovou hodnotu nákladů zatížit na neúnosnou hranici. Společnost v současné době dosahuje kladného výsledku hospodaření, tudíž je toto řešení spíše krajním. Negativem řešení je jak odstupné, tak i možný nedostatek počtu pracovníků pro zabezpečení bezproblémového chodu společnosti.

Jako další řešení lze uvést **rozdělení mzdy pro zaměstnance** na složku pevnou a pohyblivou, přičemž pevná složka je zaměstnanci vyplácena vždy a složka pohyblivá až po splnění určitých kritérií. Toto řešení by mohlo také zvýšit celkovou produktivitu, jelikož zaměstnanec by měl osobní zájem na plnění úkolů. Pohyblivá složka by mohla být podmíněna například pracovními výsledky, různými přínosy či inovacemi atd. Jelikož by v takovém případě sílil tlak na pracovní výsledky zaměstnanců, mohlo by se stát, že by se pracovník snažil naplnit stanovené kvóty, avšak unáhleně či nekvalitně pouze za vidinou vyššího finančního ohodnocení.

Posledním možným řešením je **poskytování praxe pro žáky**, kteří studují obory, potřebné pro vykonávání činností v analyzované firmě. Jedná se například o studenty Střední odborné školy Třineckých železáren, která sídlí v Třinci či SOŠ a SOU podnikání a služeb v Jablunkově. V rámci školního roku by bylo možné suplovat některé pracovníky právě studenty, čímž by se snižovaly hodnoty osobních nákladů, které by musely být vynaloženy na pracovníka v hlavním pracovním poměru. Pro studenty by naopak praxe měla neocenitelné zkušenosti v provozu, které by následně mohli využít v dalším pracovním životě.

Společnost se zaměřuje na výrobu zahradního nářadí, což lze označit za sezónní výrobky. Lze říci, že dané produkty jsou určeny zejména pro období, kdy je možno pracovat na zahradě. Proto by bylo vhodné, aby zejména pro plné využití technologií a výrobních kapacit během celého roku společnost rozšířila výrobní sortiment o výrobky, které jsou prodávány v obdobné míře po celý rok.

Doporučení 3.: Rozšiřování sortimentu výroby o celosezónní výrobky

Odpovědnost: Oddělení jakosti a výroby

Návrhem pro společnost je rozšíření výrobního sortimentu o některé výrobky, jenž mohou být využívány buď celoročně, anebo pokrýt měsíce, kdy není využíváno ve vysoké míře zahradní nářadí a stroje. Je také potřeba zmínit, že je možné, že v některých měsících nejsou výrobní kapacity a technologie využity naplno, s čímž souvisí výroba sezónních výrobků. Zakázky od mateřské společnosti Gardena GmbH nejsou v takové výši, jako v jiných měsících, taktéž analyzovaný podnik využívá stále vstupy do výroby ve stejném množství i přesto, že to není vyváжено odběrem a tržbami. S tím souvisí také to, že v určitých obdobích není využito potenciálu zaměstnanců, s čímž klesá celková produktivita. Doporučením je tedy postupné zavádění nových výrobků do výroby. V první řadě se jedná o celoroční produkty, které zákazník může využít jak venku, tak i v interiéru. Mezi ně se řadí *vrtačky*, *brusky* či *frézy*, které v současné době společnost nevyrábí a taktéž nejsou nabízeny pod značkou GARDENA. V případě, že by se dané výrobky staly součástí výrobního programu, zvýšila by se tak konkurenceschopnost podniku vzhledem ke konkurenčním podnikům, které již dané výrobky mají ve svém portfoliu. Jedná se zejména o *aku vrtačky*, *elektrické vrtačky* či *úhlové brusky*. Značka GARDENA má svoji kvalitu, a proto by nové výrobky mohly oslovit jak stále zákazníky, tak i potenciální nové.

Dalším návrhem jsou tzv. *sněhové frézy*, které budou atraktivní pro zákazníky zejména v zimních měsících. Navíc v současné době je na trhu výrazné zvýšení poptávky po daném produktu, což by společnost mohla využít ve svůj prospěch. Konkurenční podniky již mají ve své nabídce sněhové frézy, zejména lze zmínit společnost HECHT MOTORS, s. r. o. Proto, aby společnost mohla konkurovat podnikům nejen na českém trhu, měla by zvážit možnost vyrábět stroje typu aku fréza, benzínová fréza s pojezdem či motorový rotační kartáč atd., tak jako je tomu v konkurenčním podniku. Rozšíření současného výrobního programu o výrobky, které by pokryly sezónu, kdy zákazníci nekupují výrobky určené zejména na zahradu. Společnost by tak lépe využila veškeré výrobní kapacity, také produktivitu

zaměstnanců a zejména by získala lepší konkurenční pozici vůči ostatním podnikům. Je jasné, že zavedení nových výrobků dosud nevyráběných obnáší vysoké náklady, které jsou důležité jak pro vývoj a výzkum, nákup strojů, vyškolení zaměstnanců, ale také další jako např. nákup nového materiálu, vypracování výrobních postupů, zajištění skladů a hal pro výrobu atd. Lze tedy říci, že aby společnost mohla rozšířit svůj sortiment, musí se v první řadě zaměřit na rozšíření a zkvalitnění dosavadních technologií.

V daném případě by firmě mohly dopomoci dotace a podpory, které jsou v daném kraji k dispozici. Jednalo by se například o získání nových technologií pro výrobu či zajištění vývoje nového výrobku. Pro společnost STEELTEC CZ, s. r. o. by se mohlo nabízet využít operační program *Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost*, což je hlavní program pro podporu českých podnikatelů v období let 2014 – 2020. Prostředky jsou určeny zejména pro společnosti působící ve zpracovatelském průmyslu, což odpovídá situaci podniku. Z Evropského fondu je pro daný program vyčleněno až 110 mld. Kč. Pokud by se tedy společnost rozhodla rozšířit svůj výrobní program, mohla by se v první řadě pokusit o získání spolufinancování projektu za pomoci operačního programu OP PIK. Zde je možné získat až 50 % podporu, což by mohlo podniku výrazně pomoci. V daném případě je však potřeba zmínit, že společnost je z velké části závislá na mateřské společnosti Gardena GmbH, pro kterou vyrábí až 90 % produkce, proto by daný krok musel být realizován až na základě shody obou stran. Další možností je prodávání nových výrobků ve vlastní režii či získání nového odběratele, který by dané výrobky vyrobené společností STEELTEC CZ, s. r. o. zahrnul do portfolia prodáváných produktů.

Tabulka 5.2 *Odhad nákladů na rozšíření výrobního programu*

Rozšíření výrobního programu o nové výrobky	
Odhad nákladů na vývoj technologií	40 000 000 Kč
Doba trvání projektu	přibližně 3 roky
Operační program	OP PIK
Možná míra dotace	50 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z provedených analýz bylo zjištěno, že společnost pro financování využívá zejména cizích zdrojů, a to především závazků k ovládající osobě. V analyzovaných letech 2015 – 2017 byla celková zadluženost společnosti přibližně 75 %, což může představovat ohrožení finanční stability do budoucna a snižování důvěryhodnosti a konkurenceschopnosti podniku.

Doporučení 4.: Optimalizace kapitálové struktury

Odpovědnost: Ekonomický úsek

Při analýze finanční situace podniku STEELTEC CZ, s. r. o. bylo zjištěno nerovnoměrné využívání zdrojů k financování. V rozvaze výrazně převažuje část zdrojů cizích nad vlastními, což v některých případech může představovat nižší náklady na kapitál a vyšší rentabilitu, avšak taktéž je podnik rizikový a je zde možnost ohrožení finanční stability. Daná situace se také projevuje negativně na vývoji ukazatelů likvidity, kdy byla zjištěna nedostatečná likvidita jak běžná, tak i pohotová a okamžitá. Může se tedy stát, že společnost nebude schopna uhradit své závazky včas a v požadované míře.

Doporučením pro analyzovaný podnik je především zaměřit se na optimální strukturu kapitálu, která by zajišťovala nejlepší možnou variantu ve všech ohledech. Je důležité zmínit, že společnost využívá tzv. cash-poolingu, kdy je úrok nižší, než je tomu u komerčních bank. Avšak i přesto se hodnota úroku během let zvyšuje, proto by bylo vhodné snažit se lépe zhodnocovat vlastní kapitál a snižovat tak celkové závazky společnosti. Je možné zaměřit se na strategické řízení peněžních prostředků, kdy by se ke konci roku společnost snažila minimalizovat veškeré své závazky. V rámci dosahování lepších výsledků ukazatelů likvidity je možno doporučit podniku kromě snižování krátkodobých závazků také zvyšování hodnoty peněžních prostředků na bankovních účtech. Toto doporučení je důležité také pro zajištění dostatečného množství finančních prostředků k úhradě závazků v požadovaném termínu, aby společnosti nepoklesla platební morálka, což by mohlo znamenat snižování důvěry u věřitelů.

Pro zvyšování konkurenceschopnosti podniku lze také zavést určité spolupráce se školami v Moravskoslezském kraji. Společnost tak působí zejména na sociální aspekty, které může ocenit široká veřejnost.

Doporučení 5.: Spolupráce se školami

Odpovědnost: Oddělení obchodu a ekonomiky

Již v předchozím návrhu byla nastíněna jedna z možných variant spolupráce podniku se školami, zejména odbornými, v Moravskoslezském kraji. Jedná se o praxe studentů v rámci

povinné výuky na daných oborech. Výhoda této spolupráce je zjevná pro obě strany. Podnik může získat budoucí pracovníky z řad studentů, kteří mohou mít nové nápady a přístupy k řešení současných problémů. Studenti pak mohou získat kvalitní praktické vzdělání, které lze následně využít na pracovním trhu. Zejména v současné době, kdy je zaznamenán pokles studentů, kteří mají zájem o učňovské obory, by daná spolupráce mohla podniku zajistit budoucí zaměstnance. Také pro budoucí žáky by mohlo být atraktivní vědět, že by se v rámci praxe mohli zúčastnit provozu v prosperující firmě a seznámit se s technologiemi výroby. Pro podnik je problém získat kvalifikované pracovníky pro zajištění chodu výroby, proto je možné, že by spolupráce například se Střední odbornou školou Třineckých železáren či SOŠ a SOU podnikání a služeb v Jablunkově mohla mít přínosy zejména do budoucna. Jak již bylo zmíněno, studenti budou mít povědomí o možnosti získat práci u společnosti STEELTEC CZ, s. r. o. a také podnik již bude mít určité znalosti právě o studentech a jejich přístupu k práci během praxe.

Co však lze dále k této problematice zmínit je, že spolupráce nemusí být nutně formou praxe v provozu společnosti. Může se taktéž jednat o zadávání seminárních prací studentům škol, a to jak středních, tak i vysokých, které pojednávají o určitém problému vyskytujícím se v podniku. Pro společnost by měla daná spolupráce výhodu zejména v nadhledu a nových myšlenkách studentů pro řešení dané situace a také v úspoře nákladů při hledání nových postupů. Jak již bylo zmíněno, současná situace se jeví jako nepříznivá zejména pro výrobní podniky, jelikož ubývá vyučených studentů. Společnost STEELTEC CZ, s. r. o. by se také mohla zaměřit na studenty základních škol, kteří se teprve pro volbu oboru rozhodují. Mohla by nabízet exkurze pro žáky v prostorách podniku, dále různé přednášky ve školách, semináře či workshopy. Tak by mohla zaujmout pro profesi spoustu studentů, čímž by se proporcionálně mohlo zvyšovat množství kvalifikovaných žáků v budoucnu. Jako další možnost se jeví poskytování stipendií pro žáky středních odborných škol, avšak zde je potřeba zvážit náklady a porovnat je s přínosy daného řešení.

Poslední doporučení je směřováno na systémové vzdělávání zaměstnanců, ve kterém má v současné době společnost jisté mezery. Není zde zavedená pravidelnost, která je potřebná pro neustálý rozvoj vzdělanosti všech pracovníků. Investice do vzdělávání se může společnosti vrátit ve formě zvýšené produktivity či větší motivaci zaměstnanců spolupracovat na inovacích, což je důležité zejména pro zvyšování konkurenceschopnosti. Společnost by měla zavést vzdělávání jak odborné, tak i jazykové, a to v dostatečné kvalitě.

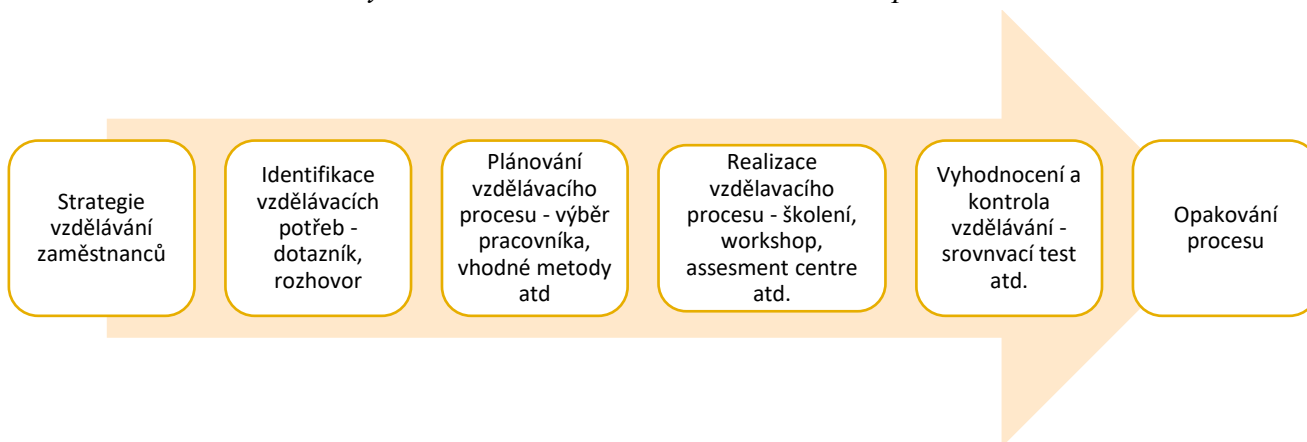
Doporučení 6: Zavedení systémového vzdělávání zaměstnanců

Odpovědnost: Personální oddělení

Společnost si je vědoma, že zaměstnanci jsou důležitým aktivem, a proto je nutné, aby pracovníci měli k dispozici vhodné vzdělání, které je motivuje a posouvá dále. Je potřeba neustále rozvíjet své schopnosti, což vnímá každý zaměstnanec, a úkolem zaměstnavatele by mělo být mu vhodné vzdělání umožnit. Systémové vzdělávání představuje neustále se opakující cyklus, který má několik fází. Společnost STEELTEC CZ, s. r. o. by se v první řadě měla zaměřit na *stanovení strategie vzdělávání zaměstnanců*. Dalším důležitým krokem je *identifikace vzdělávacích potřeb*, která porovnává současné kompetence zaměstnance s požadovanými. To může být provedeno například za pomoci dotazníkového šetření či pohovoru se zaměstnancem, kde jsou zjišťovány jeho znalosti a odchylky od požadovaného stavu. Následně by mělo být provedeno *plánování vzdělávacího procesu*, což zahrnuje také otázky rozpočtu, časový plán, výběr pracovníka a oblasti či metody vzdělávání atd. Další fáze představuje samotnou *realizaci školení*. Zde je potřeba zajistit lektora, metodu, místo a čas vzdělávání. Pro dělnické pracovníky se jeví jako nejvhodnější zvolit metodu přednášky či instruktáže na pracovišti. U administrativních pracovníků je to například assessment centre či koučink, popřípadě mentoring. Poslední fáze *představuje vyhodnocování a kontrolu provedeného vzdělávání* například opět za pomoci dotazníků či pohovoru s vybraným pracovníkem. Proces by se měl následně opakovat, přičemž by se měly odstranit nedostatky zjištěné po posledním vzdělávání. Dle potřeb by také měl být proces přizpůsobován současné situaci, například v případě školení u nových technologií apod. Vzdělávání se v dané společnosti může týkat například obnovy svářečského či strojnického oprávnění anebo obsluhy CNC strojů. Společnost by mohla využít projektu **Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II.**, který je spolufinancován z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Zaměstnanost a také ze státního rozpočtu ČR. Tím by mohla dosáhnout výrazně nižších nákladů, avšak dostatečného vzdělání všech zaměstnanců. Při zapojení do projektů může společnost získat až 85 % podporu na uznatelné náklady, podmínkou je však u některých

kurzů minimálně 40 vzdělávacích hodin na pracovníka. Tento projekt lze využít také pro jazykové vzdělávání, které bude nastíněno níže.

Obrázek 5.1 Návrh systémového vzdělávání zaměstnanců ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším doporučením pro firmu je *zajištění vhodného jazykového vzdělávání* pro zaměstnance, kteří o něj mají zájem. Pro společnost STEELTEC CZ, s. r. o. by bylo vhodné zajistit lektory vyučující zejména jazyk anglický a německý, jelikož podnik spadá pod německou firmu Gardena GmbH. Pomocí vstupního testu by byli zaměstnanci rozřazováni do skupin s různou obtížností vyučovaného jazyka. Důraz jazykového vzdělávání by měl být kladen zejména na administrativní pracovníky, kteří přicházejí do kontaktu se zahraničními společnostmi ve větší míře. Společnost by mohla poskytovat příspěvek na jazykové vzdělávání, což by mohlo zaměstnance motivovat k učení se cizího jazyka. Hodnota příspěvků by musela být stanovena dle možnosti firmy a ceny za vyučovanou hodinu lektorem. Efektivita jazykového vzdělávání by mohla být měřena za pomoci *čtvrtletních srovnávacích testů*, čímž by se také zjišťovala účelnost vynakládaných výdajů na vzdělávání.

Tabulka 5.3 Odhad nákladů na jazykové vzdělání v případě 1 pracovníka

Jazykové vzdělávání zaměstnanců				
Počet hodin/kurz/osoba	Odhad nákladů na 1 hodinu v Kč	Celkové náklady na 1 zaměstnance v Kč	Možná dotace z projektu	Náklady na 1 pracovníka s využitím dotace v Kč
40	200	8000	85%	1200

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Závěr

V současném rychle se měnícím prostředí je pro podnik složité udržet si na trhu svou pozici a být konkurenceschopný. Proto je potřebné, aby byly společnosti aktivní, sledovaly současné dění, zaváděly nové technologie a snažily se udržet krok s konkurencí, jelikož je na trhu spousta firem, které by je mohly svou činností předejhnat. Podnik si také musí umět najít svou konkurenční výhodu, která jej odlišuje od ostatních.

Cílem diplomové práce byla analýza konkurenceschopnosti výrobního podniku STEELTEC CZ, s. r. o. za pomoci využití vybraných metod analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a následné podání návrhu a opatření na zlepšení současné situace. V první části práce byly uvedeny teoretické poznatky k dané problematice, zabývající se zhodnocením konkurenceschopnosti podniku. Následovala praktická aplikace teoretické části na vybraný podnik.

K analýze konkurenceschopnosti výrobního podniku byla v první řadě využita analýza vnitřních zdrojů, kde byly zhodnoceny podnikové a pracovní zdroje, dále pak technologie a výroba. Zhodnocení vnitřních zdrojů podniku zahrnovalo také finanční analýzu, ze které vyplývají mezery zejména v rámci ukazatelů likvidity, s čím souvisí ohrožení splatnosti závazků v daném termínu. Ukazatele aktivity a rentability jsou v podniku uspokojující a nejsou zde výrazné problémy. Avšak v případě ukazatelů aktivity byla zjištěna vysoká zadluženost podniku, která se meziročně zvyšovala, což může znamenat problémy s finanční stabilitou. V další části byla provedena PESTE analýza, ve které bylo posouzeno politické prostředí v ČR a nutné zákony, které musí analyzovaný podnik dodržovat. Následně bylo popsáno ekonomické, sociální, technologické a ekologické prostředí a jejich působení na vybranou společnost. Aplikační část taktéž zahrnovala Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, kde byla vymezena vyjednávací síla odběratelů, která je vysoká a dále pak vyjednávací síla dodavatelů a potenciální konkurence. Následovalo vymezení substitutů pro výrobky společnosti a taktéž současné rivalitní prostředí, a to jak na území ČR, tak i v zahraničí. Pro komparaci s odvětvím bylo využito Spider analýzy. Podnik lze vzhledem k oborovým výsledkům ohodnotit jako průměrný, přičemž v některých ukazatelích dosahoval výrazně lepších hodnot, naopak v některých byl spíše podprůměrný. Poslední část byla tvořena SWOT analýzou, kde byly shrnuty výsledky všech předešlých analýz.

V závěru diplomové práce bylo provedeno shrnutí a byly navrženy jednotlivé doporučení pro zlepšení současné situace. Doporučené návrhy byly stanoveny na základě

výsledků předešlých analýz. V první řadě bylo navrženo, aby se společnost zaměřila na certifikaci ISO normou 9001:2016, čímž by se zvýšila její konkurenceschopnost na trhu. Další doporučení se týká snižování osobních nákladů za pomoci několika doporučení, což by mohlo společnost dopomoci k nárůstu výsledku hospodaření a následnému rozvoji s tím spojenému. Pro zvyšování povědomí o společnosti byl vypracován návrh o spolupráci podniku se školami, což by mělo ihned několik přínosů. Dalším návrhem pro společnost je optimalizace kapitálové struktury a postupné snižování zadluženosti, což by mělo pozitivní vliv také na další ukazatele. Následný návrh se týká rozšiřování sortimentu výroby o výrobky s nesezónním charakterem, čímž by se odstraňovalo nedostatečné využití technologií a výrobních kapacit v určitých obdobích. Posledním návrhem je zavedení systémového vzdělávání zaměstnanců, a to jak odborného, tak i jazykového.

Závěrem lze zmínit, že společnost se jeví jako dostatečně konkurenceschopná, na čemž má také vysoký podíl členství v koncernu. Finanční situace v podniku je dobrá, taktéž podnik na venek působí jako důvěryhodná firma a vhodný zaměstnavatel. Konkurenceschopnost je výrazně ovlivněna mateřskou společností, pro kterou podnik vyrábí téměř 90 % všech výrobků. Avšak bez potřebných technologií, vhodných zaměstnanců, prostorů a zdrojů by nebyly výrobky vyráběné společností STEELTEC CZ, s. r. o. tak kvalitní a žádané zákazníky po celém světě.

Seznam literatury

Knížní zdroje

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [4] HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. V Praze: C.H. Beck, 2011, 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
- [5] JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2010. 359 s. ISBN 978-80-247-3259-6.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck, 2014, 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4. Kolektivní monografie.
- [10] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [11] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed., global ed. Harlow: Pearson, c2014, 716 p. ISBN 978-0-273-78699-3.
- [12] KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 14th ed. Harlow: Pearson, 2012. 676 p. ISBN 978-0273-75336-0.
- [13] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [14] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

- [15] MATUSIKOVÁ, Lucja. a kol. *Strategický management*. SOET, vol. 15. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 246 s. ISBN 978-80-248-3605-8
- [16] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [17] MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. V Praze: C.H. Beck, 2011, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [18] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [19] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [20] SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2015. 448 s. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [21] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [22] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [23] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [24] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978- 80-7400-507-7

Internetové zdroje

- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistiky* [online]. ČSÚ [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
- [26] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Měnová politika* [online]. ČNB [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/>
- [27] EKVALITA. *ISO 9001* [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.ekvalita.cz/iso-9001.htm>
- [28] GARDENA GmbH. *O značce GARDENA* [online]. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://www.gardena.com/cz/o-nas/gardena/>
- [29] HECHT MOTORS, s. r. o. *O společnosti* [online]. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://cz.hecht.cz/info/o-spolecnosti>

- [30] MINISTERSTVO FINANČÍ. *Makroekonomická predikce* [online]. MFČR [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejnysektor/makroekonomika>
- [31] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II.* [online]. MPSV [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii
- [32] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2015* [online]. MPO [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2017/5/Tabulka5-6.xlsx>
- [33] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016* [online]. MPO [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2017/5/Tabulky2016.xlsx>
- [34] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017* [online]. MPO [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2018/6/Tabulky2017.xlsx>
- [35] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *OP PIK 2014-2020* [online]. MPO [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/>
- [36] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. MS [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=661166>
- [37] STEELTEC CZ, s. r. o. *Profil společnosti* [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.steeltec.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>
- [38] VARI, a. s. *O nás* [online]. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://www.vari.cz/o-nas/>
- [39] VLÁDA ČR. *Programové prohlášení vlády* [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni-vlady-162319/>
- [40] ZÁKONY PRO LIDI. *Sbírka zákonů ČR* [online]. [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/sbirka>
- [41] Zákon č. 89/2012 ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012. částka 33. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Ostatní dokumenty

- [42] Interní dokumenty společnosti STEELTEC CZ, s. r. o.

Seznam zkratk

A	Aktiva
a. s.	Akciová společnost
CZ – NACE	Klasifikace ekonomických činností dle Českého statistického úřadu
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
GmbH	Německá obdoba společnosti s ručením omezeným
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
FA	Finanční analýza
HDP	Hrubý domácí produkt
KZ	Krátkodobé závazky
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSK	Moravskoslezský kraj
OA	Oběžná aktiva
P	Pasiva
S.A.	Zahraniční obdoba akciové společnosti
Sp. z o. o.	Polská obdoba společnosti s ručením omezeným
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2019

.....*Monika Galaczová*.....

Bc. Monika Galaczová

Seznam příloh

1. Rozvaha společnosti ve zjednodušené podobě
2. Výkaz zisku a ztráty společnosti ve zjednodušené podobě
3. Výpočet poměrových ukazatelů
4. Podklady pro komparaci s odvětvím
5. Výpočet SWOT analýzy
6. Organizační struktura společnosti